

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO DO MESTRADO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE**  
**CONTROLE ADMINISTRATIVO: UM ESTUDO**  
**COMPARATIVO DE CASOS**

**AUTOR: JOÃO MARIA PRESTES**

**CURITIBA, MARÇO DE 1998**

## PARECER


A Banca Examinadora da Dissertação, apresentada pelo Mestrando JOÃO MARIA PRESTES, sob o título "A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE CONTROLE ADMINISTRATIVO: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS", após argüir o candidato e ouvir suas respostas e esclarecimentos, deliberou aprová-lo, com base nos seguintes Conceitos, pelos Membros: Professor Doutor HEITOR JOSÉ PEREIRA - 9,5 (nove inteiros e cinco décimos) Professor Doutor JOÃO CARLOS DA CUNHA, - 9,5 (nove inteiros e cinco décimos) e Professor Doutora MIRIAN PALMEIRA - 9,0 (nove) do que resulta a aprovação com o conceito "A".

Em face da aprovação, deliberou, ainda a Banca Examinadora, na forma regimental, considerar com a presente dissertação que JOÃO MARIA PRESTES, atendeu a requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

é o Parecer,

Curitiba, 12 de março de 1998.

  
Professora Doutora MIRIAN PALMEIRA  
Presidente

  
Professor Doutor João Carlos Da Cunha  
Examinador

  
Professor Doutor Heitor José Pereira  
Examinador

JOÃO MARIA PRESTES

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO  
ESTRATÉGIA DE CONTROLE ADMINISTRATIVO:  
Um Estudo Comparativo de Casos**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. *Mirian Palmeira*

CURITIBA

1998

Em memória de meus pais

Manoel e Maria

À minha esposa Dirce e à minha filha Ana Clarice,  
a quem nunca poderei retribuir o suficiente.

Dedico

## AGRADECIMENTOS

O autor agradece às pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho:

- Alceu Souza
- Anselmo Chaves Neto
- Armelino Girardi
- Áurea Koch
- Claudia A. Kelly Kuroski
- Cláudia Fabiana Bastos Ortiz
- Clóvis Luiz Machado da Silva
- Dartagnan Baggio Emerenciano
- Fábio Lobo
- Freddy-Jacques Santos Lima Kesselring
- Gislaine Talisin de Souza
- Heitor José Pereira
- Herbert Antônio Age José
- Jayme Antônio Cardoso
- João Carlos da Cunha
- José Henrique de Faria
- José Rodolfo Gonçalves Leite
- Karin R. S. Pohl
- Leszek Celinski
- Margarida Gandara Rauen
- Mirian Palmeira
- Mishitoshi Oishi
- Natalice Giovanoni
- Onilza Borges Martins
- Osmar Rocha
- Paulo Roberto Rocha Krüger
- Pedro José Steiner Neto
- Rafael Henrique C. D. Lassio
- Renato Zancan Marchetti
- Romeu R. Telma
- Sérgio Bulgacov
- Vanderli Antônio Teixeira

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
<b>2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>26</b>
2.1 MODELO CONCEITUAL DO DESENVOLVIMENTO DO TEMA .....	26
2.2 CONCEITO DE CULTURA .....	26
2.3 FORMAÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA .....	32
2.3.1 A Burocracia.....	33
2.3.2 O Papel do Estado na Cultura Brasileira.....	35
2.3.3 Do Formalismo Patrimonialista ao “ <i>Jeitinho</i> ”.....	37
2.3.4 A Relação Patrimonialismo - Formalismo - “ <i>Jeitinho</i> ” .....	40
2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	46
2.4.1 A Cultura como Variável Externa Independente .....	51
2.4.2 Administração Comparativa .....	52
2.4.2.1 A Administração japonesa - um padrão de desempenho .....	53
2.4.2.2 A flexibilidade do comportamento japonês .....	58
2.4.2.3 Forma de gestão japonesa .....	58
2.4.2.4 A ideologia japonesa .....	60
2.5 A CULTURA CORPORATIVA .....	63
2.5.1 A Adaptabilidade da Cultura Corporativa .....	67
2.5.2 Os Conflitos .....	71
2.6 OS NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	74
2.6.1 Artefatos .....	75
2.6.2 Valores Compartilhados .....	78
2.6.3 Pressupostos Básicos .....	80
2.7 O CONTROLE ADMINISTRATIVO VIA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	84
2.7.1 Os Mecanismos Culturais de Controle .....	89
2.7.2 As Estratégias de Controle Informal .....	90

2.7.2.1	Processo de socialização de novatos .....	91
2.7.2.2	O uso de rituais para controle administrativo .....	92
2.7.2.3	O uso de mitos para controle administrativo.....	96
2.7.2.4	O controle administrativo .....	98
2.7.2.5	O comprometimento do grupo .....	99
2.8	NECESSIDADES DE CONTROLE INTERNO PARA ADAPTAÇÃO	
	EXTERNA .....	100
2.8.1	Integração Interna .....	102
2.8.1.1	A linguagem comum e o conceito de categorias .....	103
2.8.1.2	A distribuição de poder e a estrutura de autoridade .....	104
2.8.1.3	Estrutura e autoridade.....	104
2.8.2	Adaptação Externa .....	105
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	106
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	106
3.1.1	Perguntas da Pesquisa .....	106
3.2	APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	108
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS	
	CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	108
3.3.1	Cultura Organizacional .....	108
3.3.2	Grau de Eficiência do Controle Administrativo .....	111
3.3.3	Grau de Comprometimento do Pessoal .....	112
3.3.4	Índice de Conflitos Chefe/Subordinado .....	112
3.3.5	Índice de Conflitos com Estrutura de Autoridade, Objetivos,	
	Metas e Estratégias Organizacionais .....	113
3.3.5.1	Conflitos com os objetivos .....	113
3.3.5.2	Conflitos com as metas .....	114
3.3.5.3	Conflito com as estratégias .....	114
3.4	DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES .....	115
3.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	116
3.5.1	Composição da População .....	117
3.5.2	Delineamento da Pesquisa .....	118
3.5.3	Fonte e Coleta de Dados .....	118
3.5.4	Análise dos Dados .....	120
3.6	AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	121

<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b>	123
4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	123
4.1.1 Banco	123
4.1.1.1 Controle operacional	125
4.1.1.2 Estrutura de autoridade e definição de metas	127
4.1.1.3 O aspecto simbólico	128
4.1.1.4 Valores e rituais	129
4.1.1.5 Controle administrativo	131
4.1.2 Seguradora	133
4.1.2.1 Controle operacional	135
4.1.2.2 Estrutura de autoridade e definição de metas	136
4.1.2.3 O aspecto simbólico	137
4.1.2.4 Valores e rituais	138
4.1.2.5 Controle administrativo	141
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA	142
4.2.1 Estrutura Organizacional	143
4.2.2 Controle operacional	144
4.2.3 Estrutura de Autoridade e Definição de Metas	145
4.2.4 O Aspecto Simbólico	146
4.2.5 Valores e Rituais	147
4.2.6 Processos de Transmissão de Valores	148
4.2.7 Controle Administrativo	149
<b>5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b>	151
5.1 CONCLUSÕES	152
5.2 RECOMENDAÇÕES	157
5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	158
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO	159
ANEXO 2 - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS	166
ANEXO 3 - ESTATÍSTICA DO QUESTIONÁRIO	168
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	202



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EMPREGO DA CULTURA NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....	25
FIGURA 2 - CONCEITO DE CULTURA, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO .....	26
FIGURA 3 - MODELO CONCEITUAL DE DESENVOLVIMENTO DO TEMA ...	31
FIGURA 4 - TIPOS DE PRESSUPOSTOS QUE INFLUENCIAM A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	46
FIGURA 5 - ESTILO BÁSICO MAIS E MENOS EFICAZ .....	47
FIGURA 6 - O ESTILO 3-D DE LIDERANÇA .....	47
FIGURA 7 - ESTILOS DE LIDERANÇA .....	48
FIGURA 8 - RELAÇÃO DOS CONCEITOS DE CULTURA, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO .....	51
FIGURA 9 - COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS JAPONESAS E AMERICANAS .....	57
FIGURA 10 - A CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS SEGUNDO FUSTIER ...	73
FIGURA 11 - NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	75
FIGURA 12 - ETAPAS BÁSICAS DO PROCESSO DE CONTROLE .....	84
FIGURA 13 - MODELO CONCEITUAL (DO PROCESSO DE TRANSMISSÃO DE VALORES) .....	107
FIGURA 14 - DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS .....	108

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS EM METAS .....	114
TABELA 2 - QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS .....	117
TABELA 3 - QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS E RETORNADOS .....	118
TABELA 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO .....	123
TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR TEMPO DE OCUPAÇÃO - BANCO .....	124
TABELA 6 - CONCEITOS DE CONTROLE OPERACIONAL - BANCO .....	126
TABELA 7 - VISÃO DOS EXECUTIVOS COM RELAÇÃO A METAS - BANCO .....	127
TABELA 8 - SIGNIFICADOS DOS SÍMBOLOS DO BANCO .....	128
TABELA 9 - VALORES PREDOMINANTES E SEU EMPREGO - BANCO .....	130
TABELA 10 - PROCESSO DE TRANSMISSÃO DE VALORES - BANCO .....	131
TABELA 11 - ASPECTOS DAS RELAÇÕES EMPREGADOS/ ORGANIZAÇÃO QUE SÃO CONTROLADOS- BANCO .....	132
TABELA 12 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEGURADORA .....	133
TABELA 13 - DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR TEMPO DE OCUPAÇÃO - SEGURADORA .....	134
TABELA 14 - CONCEITOS DE CONTROLE OPERACIONAL - SEGURADORA .....	135
TABELA 15 - VISÃO DOS EXECUTIVOS COM RELAÇÃO À ESTRUTURA DE AUTORIDADE E DEFINIÇÃO DE METAS .....	137
TABELA 16 - SIGNIFICADOS DOS SÍMBOLOS DA SEGURADORA .....	138
TABELA 17 - VALORES PREDOMINANTES E SEU EMPREGO - SEGURADORA .....	139
TABELA 18 - PROCESSO DE TRANSMISSÃO DE VALORES - SEGURADORA .....	140
TABELA 19 - ASPECTOS DAS RELAÇÕES EMPREGADOS/ ORGANIZAÇÃO - SEGURADORA .....	141

## RESUMO

O objetivo principal desta pesquisa foi estudar o processo de transmissão de valores organizacionais aplicados no controle administrativo de um banco e de uma seguradora, na cidade de Curitiba, a fim de verificar a eficiência do sistema. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo comparativo de casos, com a utilização de múltiplas fontes de coleta de informações. Os dados foram obtidos mediante aplicação de questionários com perguntas fechadas aos executivos das empresas, entrevistas semi-estruturadas com dois executivos do banco e da seguradora e finalmente, pela análise documental. A análise dos dados foi efetuada de forma descritiva-interpretativa, abordagem predominantemente qualitativa. As entrevistas com os executivos das duas organizações confirmaram satisfatoriamente as repostas aos questionários e demonstraram coerência com as orientações constantes nos manuais, regulamentos e ordens de serviço. As empresas passam por um profundo processo de mudanças, tanto nas suas estruturas, como na filosofia, o que as caracteriza como organizações de cultura “fraca”, no momento da pesquisa (1997). As informações obtidas na pesquisa possibilitaram identificar os valores predominantes nas empresas, mas não revelaram eficiência desses valores no processo de controle. Duas hipóteses podem ser levantadas para explicar o *status* cultural das empresas analisadas: o processo de mudanças em andamento nessas empresas tumultua valores e hábitos; as empresas estão buscando uma identidade e linguagem comum e ainda não definiram um modelo de adaptação à estabilidade da economia. A pesquisa revelou algumas diferenças culturais entre as empresas, explicadas em parte, pelas suas dinâmicas internas e pelo noviciado dos executivos.

## **ABSTRACT**

The major research objective has been to study the process of transmission of organizational values applied in the administrative control of a bank and of an insurance company, in the city of Curitiba, in order to verify the efficiency of the system. The used method was a comparative case-study. Data was obtained from multiple sources: a survey with closed questions was submitted for replies from the executive staff of both companies; semi-structured interviews with two bank and insurance company executives were made; documents were analyzed. A dominantly quantitative approach to the data was chosen, by means of their description and interpretation. The interviews with the executives from the two businesses satisfactorily confirmed the survey answers and appeared to be coherent with the policies which are contained in manuals, rules and service orders. Both companies have been undergoing a profound process of changes, both in their structures and in their overall philosophy; for this reason, they should be characterized as “weak” culture organizations at the time of this research (1997). The collected data allowed for the identification of the dominant values in each company, but did not reveal the efficiency of such values in the control process. Two hypotheses can be presented to explain the cultural status of the studied companies: the process of changes in-the-making unsettles values and habits; the companies have been seeking a common identity and language but have not defined a model of adaptation to the stability of the economy yet. The study revealed some cultural differences between the companies, which can be partly explained by their internal dynamics and by the executive novitiate.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A Cultura Organizacional foi objeto de estudo como instrumentalização de análise organizacional (SMIRCICH, 1983), de poder (PAGÉS et al. 1990; BERTERO, 1992 e SIGNINI, 1992), de liderança (SCHEIN, 1992) e de desempenho (KOTTER & HESKET, 1994). Porém sob a perspectiva do controle, ainda não tinha sido estudada de forma conclusiva. O tema “a cultura organizacional como estratégia de controle administrativo” implica investigar quais valores culturais são empregados para fins de controle administrativo, comportamental ou ideológico e como são transmitidos ao grupo; que razões induzem as organizações a empregar métodos abstratos e ideológicos para controlar o seu pessoal e qual a eficiência desses métodos. Este trabalho buscou respostas para essas questões na pesquisa realizada em duas empresas selecionadas, ambas do setor terciário da economia e localizadas na cidade de Curitiba. Não foi autorizada a divulgação dos nomes das empresas.

A literatura e as teorias administrativas, ainda muito influenciadas pela teoria clássica, têm induzido os administradores a concentrar suas energias no componente tecnológico do processo produtivo, com maior ênfase na máquina que na gestão. A visão conceitual clássica do sistema produtivo com a idéia da produção em massa tornaram a produção de bens de capital o carro-chefe das economias desenvolvidas após a II Guerra Mundial. A necessidade de repor a capacidade industrial instalada, principalmente na Europa e no Japão, levou as economias a concentrar esforços nos produtos do sistema industrial que apresentavam maior demanda, como a química-fina e o metal-mecânico. Esses produtos, para FAJNZYLBER (1983), constituíram o elemento propulsor das economias mais desenvolvidas, especialmente a norte-americana, que saiu intata da II Guerra Mundial. Tal política tornou a economia americana líder mundial em produção e venda de produtos e tecnologia. Durante a década de 60 e início da de 70, a confiança na eficiência do modelo administrativo e da

indústria americana parecia inabalável (MORGAN, 1996). A produção e a exportação de tecnologias gerenciais, baseadas especialmente em métodos quantitativos e em modelos de formulação de estratégias gerenciais e econômicas, resultou no surgimento de grande número de autores e consultores em Administração por Objetivos (APO) e Planejamento Estratégico (PE), aplicados como técnicas de gestão, baseados na pedagogia mecanicista e nos conceitos clássicos de controle.

A partir da década de 70, gradualmente e de forma crescente, a economia americana começou a perceber a presença cada vez mais marcante dos produtos industriais japoneses, especialmente os automóveis e outros do setor eletrônico. Este fato abalou a confiança dos teóricos e administradores americanos (MORGAN, 1996 e BERTERO, 1992). O Japão passou a assumir o comando dos mercados internacionais com forte reputação em qualidade, preço e confiabilidade — estava surgindo, uma nova tecnologia gerencial, com novo paradigma de controle que rejeita o estilo clássico baseado na supervisão cerrada, pagamento por produção, controle de tempos e de movimentos e na crença quase dogmática na tecnologia.

O sucesso dos produtos industriais japoneses e o declínio no desempenho de alguns setores industriais americanos despertaram o interesse e a preocupação dos teóricos e pesquisadores americanos no sentido de descobrir as origens do sucesso japonês e desenvolver instrumentos de intervenção nas técnicas gerenciais americanas, como o Desenvolvimento Organizacional nas décadas de 60 e 70. O modelo organizacional e administrativo americano, até então, servia como protótipo para o mundo ocidental e também para os próprios japoneses. As empresas européias, após a II Guerra, ao contratar um executivo, davam preferência àqueles candidatos que já tivessem passado por uma empresa americana (SCHREIBER, 1968). Para KENNEDY (1989), o fato relevante é que o herói revitalizador da economia japonesa foi o americano W. Edwards Deming. Deming integrou a equipe americana de reconstrução do Japão, cuja economia fora destruída pela II Guerra, e coordenou, lá, a implantação da Gerência de Qualidade Total (GQT), sendo, ainda, reverenciado, no Japão, como grande

herói — ainda que, segundo DRUCKER (1992), as maiores empresas japonesas já tenham abandonado a GQT em favor da Gerência de Zero Defeito (GZD). Resta saber por que no início do processo de revitalização japonês, a GQT obteve tanto sucesso — a ponto de, em três décadas, tornar a economia japonesa uma referência mundial em termos de competitividade — e não ter obtido o mesmo êxito no ocidente.

A busca de explicações para esse sucesso intrigava os estudiosos americanos. Os japoneses utilizaram tecnologia de produção e métodos administrativos exportados pelos Estados Unidos. No entanto o desempenho oriental estava muito à frente do ocidental. Assim, do ponto de vista tecnológico e gerencial, não havia explicação plausível. O fato levou pesquisadores americanos como OUCHI (1992), PETERS & WATERMAN Jr. (1982), o japonês OHMAE (1985) e outros, a buscar explicações diversas para o sucesso, que não a tecnológica e a gerencial. A maioria dos pesquisadores concluiu que a cultura e a forma de vida do oriental tiveram papel importante no desempenho organizacional japonês. Segundo MORGAN (1996), a cultura organizacional derivou da idéia do processo de desenvolver a terra, associada ao cultivo do arroz pelos japoneses, em cujo processo se associa paciência e forte compromisso cooperativo. Levado ao âmbito organizacional, reflete um estilo gerencial baseado na disciplina, no respeito, na perseverância e no comprometimento. A crença de que esses valores exerciam papel preponderante no desempenho das corporações japonesas, mais que as tecnologias gerenciais e de produto, fez surgir uma profusão de textos sobre cultura organizacional e de análise comparativa entre os aspectos comportamentais do trabalhador americano e do japonês. Para FREITAS (1991), a cultura organizacional passou a ser estudada como um novo paradigma conceitual alternativo para a análise organizacional, tentando explicar o desempenho das organizações para melhor entender os fenômenos de sua dinâmica interna e mostrar como os líderes podem trabalhar com a cultura para melhorar o desempenho das organizações (BERTERO, 1992; SCHEIN, 1992).

Nota-se um consenso a respeito das diferenças de comportamento dos ocidentais, baseado na cultura americana e dos orientais na cultura japonesa. No âmbito organizacional, os autores se concentram principalmente no estilo gerencial e na definição do negócio.

Para PETERS & WATERMAN Jr. (1983), os administradores ocidentais não são capazes de produzir outro significado para as pessoas que não seja o de lucro. Os autores atribuem à cultura racionalista dos administradores americanos e ao modelo do ensino de administração nos Estados Unidos a responsabilidade pela visão limitada dos executivos ocidentais e, conseqüentemente, pela perda de competitividade da economia americana. Abordam matérias publicadas na imprensa especializada e concluem que os responsáveis pela situação dos negócios americanos são os administradores profissionais, porque não têm compromissos mais profundos com as empresas — esses executivos não atribuem e não se comprometem com valores comuns dos negócios e das organizações.

Michael Thomas (apud PETERS & WATERMAN Jr. 1983, p. 41)) faz ao sistema de ensino de administração americano uma crítica contundente: “o que falta aos administradores é uma formação literária, artística e humanista [...] Precisam de uma visão mais ampla, de um certo senso histórico, só encontrado nas artes [...] Eu simplesmente fecharia todas as escolas de pós-graduação em Administração de Empresas”. Radicalismos à parte, de fato o profissionalismo técnico, por si só, é insuficiente para criar um sentimento duradouro de compromisso e de missão, tanto pessoal, quanto organizacional.

OUCHI (1982) faz referência de que, no Japão, o lucro é considerado por todos (não só pelos empresários) uma recompensa da empresa por ela proporcionar verdadeiro valor aos seus clientes, auxiliar o crescimento de seus empregados e comportar-se com responsabilidade, enquanto pessoa jurídica. Para OUCHI (1982), o problema da produtividade nos Estados Unidos não será resolvido através de política monetária, tampouco através de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Para o autor só será remediado quando os americanos aprenderem a dirigir as pessoas, fazendo-as trabalhar mais



efetivamente em conjunto. Segundo este autor, uma lição importante para os executivos americanos é aprender com os japoneses a sutileza no trato com as pessoas. Mas a questão é: será que os japoneses descobriram essa sutileza somente quando tiveram todo seu sistema econômico instalado destruído pela guerra? VERGARA & YAMAMOTO (1997), afirmam que a formação dos padrões culturais do povo japonês vem desde a época do Edo (1603 – 1867) e recebeu uma orientação cultural mais forte a partir da restauração nacional de Meiji (1868), com a chamada ética da alternativa, tornando-o extremamente receptivo à mudança. Outro fator característico dos japoneses é a falta de pensamento abstrato — são abertos a qualquer pensamento cultural estrangeiro, desde que tenha algum sentido utilitário.

Para OHMAE (1985), a diferença de estilo gerencial entre americanos e japoneses está no fato dos primeiros serem educados para a competição, enquanto os segundos são educados para a cooperação. O resultado dessa diferença educacional, do ponto de vista comercial, para KENNEDY (1989) é que os Estados Unidos fornecem ao Japão alimentos e matérias-primas e recebem em troca manufaturados japoneses — uma espécie de *status* comercial “colonial” ou “subdesenvolvido” não conhecido pelo país há um século e meio.

O grupismo e os valores familiares são como esteios fundamentais da cultura japonesa, onde a figura do pai, como cabeça da família, e o respeito aos mais velhos, são projetados para as pessoas e para as organizações. Esses valores são entendidos pela elite gerencial japonesa como imprescindíveis para desenvolver e manter uma força de trabalho leal, disciplinada, dedicada e conseqüentemente produtiva. Essa é a principal preocupação ideológica da elite gerencial: garantir lealdade e submissão da força de trabalho industrial (XAVIER, 1981).

As pesquisas levadas a efeito sobre a cultura organizacional japonesa demonstram sua forte interação com a cultura social do povo japonês e que seu estilo gerencial é um produto da cultura ambiental, assim como o controle não se limita às operações, mas principalmente ao administrativo, ao

comportamento do grupo. OUCHI (1982) relata a grande preocupação dos executivos japoneses nos rituais de transmissão de valores culturais ao grupo. O resultado da aculturação do trabalhador, respeitando os valores maiores da sociedade japonesa, é para KENNEDY (1989) a docilidade dos trabalhadores e dos sindicatos japoneses. Dada a essencialidade do controle e a falta de resposta dos modelos clássicos visíveis, a literatura sugere modelos menos visíveis e mais eficientes pelo emprego de elementos culturais. Desse modo, o trabalho realizado foi delineado no seguinte problema de pesquisa:

Por que as organizações que usam a transmissão de valores culturais para fins de controle administrativo obtêm grau diferenciado de sucesso quanto ao comprometimento do grupo e os índices de conflitos?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve por objetivo identificar os processos de transmissão de valores organizacionais ao grupo e a influência desses valores no sucesso do controle administrativo das organizações pesquisadas. Teve, ainda, os seguintes objetivos específicos:

- Verificar de que maneira são empregados os elementos culturais como instrumento de controle administrativo.
- Verificar, na ótica dos gerentes, o grau de internalização dos valores organizacionais.
- Verificar os processos de manutenção do “*status quo*” da cultura organizacional.
- Identificar, na percepção dos gerentes, a contribuição dos valores organizacionais transmitidos no grau de sucesso do controle administrativo das empresas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Algumas organizações, em graus diferentes, conseguem fazer com que seu pessoal se identifique com os valores organizacionais, se dedique com maior empenho aos objetivos, metas e estratégias e aceite com maior naturalidade a estrutura de autoridade vigente na empresa, mantendo assim, um clima organizacional coeso, sem conflitos internos e praticamente livre de atitudes rebeldes, e conseqüentemente, resultando em uma equipe altamente produtiva.

A literatura especializada sugere que a forma de relacionamento pessoal, o estilo gerencial e o grau de visibilidade do poder e do controle exercem forte influência nesse clima e determinam o grau de comprometimento do grupo com os valores organizacionais. Assim, o esforço das organizações com o controle comportamental e ideológico do grupo faz sentido à medida que seu comprometimento com os valores organizacionais pode ser determinante na manutenção desse clima.

A compreensão dos fenômenos comportamentais dentro da organização — influenciadores no desempenho organizacional — tem despertado grande interesse nos pesquisadores americanos desde as experiências realizadas por MAYO (1932) e suas conclusões, sem, contudo, obter unanimidade conceitual, tampouco desvendar o enigma determinante das atitudes do homem no âmbito de grupos. Destacam-se, entre esses autores, principalmente, MASLOW (1954), HERZBERG (1966) e MCGREGOR (1960) (apud HERSEY & BLANCHARD, 1974). A crítica feita aos trabalhos desses pesquisadores é que eles não explicam as causas das variações comportamentais e produtivas dos trabalhadores. As diferenças de abordagem de seus trabalhos em relação aos clássicos são apenas metodológicas. Seguem os mesmos paradigmas, isto é, são dirigidas no sentido de influenciar os trabalhadores para o aumento da produtividade. Posteriormente a esses autores, houve vários outros, analisando a dinâmica interna das organizações, com o emprego de variáveis subjetivas (culturais) no relacionamento do homem com a organização. A

figura 1 (p. 25) sintetiza os autores pesquisados neste trabalho sobre esse tema.

O controle do comportamento humano dentro das organizações é um desejo antigo. Na Idade Média, se restringia ao controle de variáveis morais e éticas, de acordo com os valores dominantes daquela época. MORGAN (1996) escreve sobre as iniciativas de controlar o comportamento das pessoas desde a Idade Média. Cita a identificação, por outros autores, de documentos manuscritos dos séculos VII e VIII, demonstrando que, em conventos, monastérios e igrejas medievais havia regras de controle, incluindo formas de castigo ao comportamento sexual dos religiosos internos. No âmbito das organizações econômicas, MORGAN (1996) refere-se aos *factory acts* britânicos de 1883 os quais davam muita importância ao problema de controle do comportamento sexual no trabalho. Os antigos mestres da indústria atribuíam grande importância às virtudes da abstinência, controle e vida regrada. Considerando as condições sociais e culturais da época, admite-se a compatibilidade entre o objeto de controle e a metodologia empregada, a qual já contemplava o valor cultural dominante da sociedade. A atividade sexual no âmbito das organizações era o comportamento destoante. Hoje, o comportamento destoante e reprovado é a existência de valores e crenças não compatíveis com os esposados pela organização.

No campo das organizações produtivas, o controle sempre foi uma preocupação primária, voltando-se, a princípio, ao controle dos ativos da empresa. Stuart Mill (apud CHIAVENATO, 1987), na primeira metade do século XIX, propõe um conceito de controle para resolver os problemas de furtos nas empresas. A migração dos conceitos das organizações militares para as produtivas expressa claramente a preocupação com o controle das atividades executadas pelo homem. Os princípios de planejamento, unidade de comando, centralização *versus* descentralização e linha e *staff* demonstram a antiga preocupação com o desvio de rota dos trabalhadores executantes. Na época, o controle se ocupava em assegurar que a atividade fosse executada conforme fora planejada. Esse conceito foi ampliado. O controle passou a se ocupar de assegurar o desempenho da variável controlada e, por fim, da

função de produção e da própria organização. O taylorismo se encarregou de ampliar e sistematizar o conceito de controle empregado desde a Revolução Industrial. Para impedir procuras de insumos da tarefa e orientação na execução do trabalho, implantou a supervisão funcional, com a determinação de até cinco supervisores para um só trabalhador. Este processo de controle certamente levava a uma alta produtividade do trabalhador. Porém, implicava altíssimo custo indireto de fabricação.

Paralelamente à essencialidade do controle para garantir o desempenho do trabalhador — até então o principal fator do sistema produtivo —, surge o problema de seu custo e eficiência. A supervisão funcional dá lugar à supervisão de pequenos grupos. Porém, continua sem solução o problema da ineficiência do sistema de controle, detectado, inicialmente, por MAYO (1932), nas experiências de Hawthorne<sup>1</sup>, de forma que os sistemas preconizados e operacionalizados não deram respostas quanto aos aspectos de eficiência e custo.

Surge, no cenário, a idéia da organização burocrática como entidade auto-controlada. Uma das características das organizações burocráticas é a impessoalidade. A estrutura de poder nas organizações burocráticas é impessoal. Isso implica no controle também impessoal e invisível. E, se o controle é impessoal e invisível, a obediência também o é. A estrutura da organização burocrática pressupõe, também, a existência de uma estrutura de cooperação igualmente racional legal, tal como a definiu MANNHEIN (apud PRESTES MOTTA & BRESSER PEREIRA, 1981, p. 21), como “um tipo de cooperação no qual as funções de cada parte do grupo são precisamente pré-ordenadas e estabelecidas e há uma garantia de que as atividades planejadas serão executadas sem maiores fricções”. Para PRESTES MOTTA & BRESSER PEREIRA (1981, p. 29), três são as características básicas das organizações burocráticas. São sistemas sociais: a) formais; b) impessoais e c) dirigidos por

---

<sup>1</sup> As experiências de Mayo foram realizadas numa fábrica da Western Electric Company, em Chicago, no bairro de Hawthorne, no período de 1914 a 1932 (Chiavenato, **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. McGraw-Hill, 1987. p. 161).

administradores profissionais que tendem a controlá-lo cada vez mais completamente. A expressão “controlá-lo completamente” é genérica, mas pressupõe assegurar o desempenho do sistema completamente. Isso implica manter o controle do comportamento das pessoas. Contudo, pesquisas posteriores mostraram que esse controle não se verifica da forma como foi idealizado. Críticos da burocracia como MERTON, SELZNICK e GOULDNER (apud MARCH & SIMON, 1967) concluíram, o controle se completa quanto ao cumprimento das normas, mas falha quanto ao comportamento das pessoas. Desta forma não se verifica a pretensa previsibilidade do comportamento do grupo, isto é, cumprir as normas não significa identificar-se com seus valores. Afirmam esses pesquisadores que a rigidez das normas e a visibilidade do poder e do controle levam a uma distorção do comportamento do grupo, chamada “disfunção burocrática”. O insucesso da tentativa de obtenção de eficiência do controle administrativo ou comportamental pelo modelo burocrático através da formalização e da impessoalidade levou as organizações a desenvolver outro modelo de controle mais impessoal e mais abstrato que o burocrático: o modelo de controle ideológico e cultural. O modelo burocrático é mecanicista. O controle ideológico e cultural é psicológico e espiritual.

Para STONER & FREEMAN (1995), hoje em dia, os administradores estão mudando para um controle cultural, que usa um direcionamento implícito e informal baseado numa ampla cultura da empresa. Em seguida, esses mesmos autores afirmam que essa abordagem é característica de muitas empresas japonesas.

A mudança de métodos de controle da visão gerencialista clássica, baseada no “homem econômico”, racional, interesseiro, calculista e materialista, caracterizado pela teoria X, se dá mais pela falta de respostas desse modelo clássico. Para MCGREGOR (1992), a questão-chave para a alta direção da empresa é descobrir qual a maneira mais eficaz de dirigir as pessoas. Reconhece o mesmo autor que o sucesso da administração depende, não exclusivamente, mas em grande parte, da capacidade de prever e controlar o comportamento humano. Definir e transmitir padrões de

comportamento ao grupo e monitorar esse processo é o objeto do controle administrativo

A idéia da motivação monetarista clássica do homem racional, através da concessão de incentivos financeiros, teve a limitação de sua eficácia como método de controle comportamental em prol dos objetivos organizacionais, reconhecida por MCGREGOR (1992, p. 21), o qual escreveu que, não obstante a prática da concessão desse tipo de incentivos, continua ocorrendo sob diferentes formas, como operação tartaruga, restrição da produção e outras mais sutis — a sabotagem aos objetivos organizacionais.

O método de controle administrativo, isto é, do comportamento das pessoas dentro e fora do ambiente da tarefa tem sido analisado com a mesma profundidade e grau de importância por autores marxistas e não-marxistas ou liberais. Os autores marxistas fazem uma análise crítica do processo de dominação e controle pelo poder capitalista sobre a classe operária e mostram a face autoritária do capitalismo. Não negam o conformismo do trabalhador nas relações de capital e trabalho. Chamam esse conformismo de “alienação do trabalhador”, entendendo essa alienação no sentido de que os trabalhadores vendem ao capitalista sua força de trabalho. Assim, o capitalista pode dispor dessa força de trabalho como quiser, sem dar explicações sobre a finalidade do trabalho. Para FARIA (1985, p. 36), “a realidade só pode ser e só deve ser a tradução do sistema de relações tal como foi definido pelos fundadores da organização. [...] Em suma, a realidade é o organograma da empresa, a estrutura parlamentar ou o ritual religioso”. Nessa mesma linha de raciocínio, KUENZER (1989, p. 15) afirma que a “hegemonia vem da fábrica e toda relação hegemônica é uma relação pedagógica, devendo ser entendida não só como direção política, mas como direção moral e cultural”. As abordagens são diversas, mas a crítica é sempre dirigida ao processo de internalização dos valores organizacionais pelos trabalhadores. PAGÈS *et al* (1990), comentam a habilidade da empresa analisada (TLTX) em antecipar os conflitos através das políticas de pessoal, financeira e outras. Concluem que um grupo sem conflitos é um grupo com valores compartilhados. Citam um

trecho de uma entrevista com uma funcionária da TLTX: “Entrar para TLTX é como entrar para uma religião, é preciso ter fé”. Sobre isso, os autores comentam que trabalhar numa empresa desse tipo implica a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, a uma ideologia. Afirmam que a empresa propõe um sistema de crenças e valores e uma moral de ação apropriados para conduzir os empregados à adesão. PRESTES MOTTA (1993) entende que as empresas estão substituindo a definição estrita e coercitiva dos modos de produção por uma nova forma de controle social, realizada através da cultura organizacional.

Os autores marxistas (FARIA, KUENZER, PAGÈS, etc.), por sua contundência nas críticas, são mais claros na definição do controle por vias impessoais e invisíveis. Os liberais são ávidos em mostrar os resultados das organizações que trabalham com valores compartilhados com o grupo, tanto na produtividade quanto no ambiente social das empresas, pela dedicação do pessoal e pela ausência de conflitos, seja de natureza operacional, seja de valores, estratégias e filosofias das organizações. Enquadram-se nessa linha, entre outros: CARLZON (1992), YOSHIMOTO (1992), OUCHI (1982), OHMAE (1985), DRUCKER (1992) e PETERS & WATERMAN Jr. (1983)<sup>2</sup>. Considerando-se que o emprego de meios indiretos ou culturais de controle administrativo pelas empresas é uma realidade, mas que ainda não está suficientemente clara em nosso meio a estratégia operacional desses critérios de controle e sua eficiência, este trabalho se justifica pela proposta, subjacentemente de identificar os valores predominantes nas organizações pesquisadas, seu processo de transmissão para adaptação ou manutenção da cultura organizacional e, principalmente, de conhecer a eficiência do controle administrativo por via de meios abstratos e o emprego operacional das culturas organizacionais nas empresas investigadas.

O emprego de elementos da cultura organizacional para fins de controle administrativo (comportamental ou ideológico) não deve estar dissociado da

---

<sup>2</sup> A figura 1 (p. 25), sintetiza os autores pesquisados que empregam a cultura na análise organizacional.



cultura do ambiente social, dos valores, crenças e hábitos da sociedade na qual a organização está inserida. O capítulo seguinte procurará caracterizar a relação entre a cultura organizacional e a cultura social do ambiente e a compatibilidade do comportamento da sociedade abrangente com o das organizações.

FIGURA 1: EMPREGO DA CULTURA NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL

OBJETO/TEMA	AUTORES
INSTRUMENTALIZAÇÃO DE PODER	Pagès et al 1990
	Bertero 1992
	Signini 1992
LIDERANÇA	Schein 1992
DESEMPENHO	Kotter & Heskett 1994
CONTROLE IDEOLÓGICO	Kuenzer 1989
	Prestes Motta 1993
	Faria 1995
CONTROLE E CLIMA ORGANIZACIONAL	Peters & Waterman Jr. Ohmae 1983
	Carlzon 1985
	Drucker 1992
	Ouchi 1992
	Yoshimoto 1992
	Stoner & Freeman 1992
	1995

NOTA: Esta relação de autores não é exaustiva. Ela representa os autores pesquisados neste trabalho.

O desenvolvimento do tema desta dissertação emprega os conceitos da maioria dos autores relacionados na figura 1. As relações pessoais formais e informais efetivadas internamente nas organizações são muito complexas e contingenciais. Portanto, para controlar as pessoas, empregam-se os instrumentos mais adequados para o momento.

## 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

### 2.1 MODELO CONCEITUAL DO DESENVOLVIMENTO DO TEMA

Com base no modelo de integração da cultura na análise organizacional de SMIRCICH (1983, p. 37) adaptado por FREITAS (1991, p. 3), foram selecionados os dois temas da figura 2 em função dos conceitos de organização.

FIGURA 2: CONCEITO DE CULTURA, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

<b>CONCEITO ANTROPOLÓGICO DE CULTURA</b>	<b>TEMAS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento que atende às necessidades biológicas e psicológicas do homem</li> <li>• Mecanismo adaptativo regulador</li> </ul>	ADMINISTRAÇÃO COMPARATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumento para realização de tarefas</li> </ul>
	CULTURA CORPORATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organismos adaptativos nos processos de troca</li> </ul>

FONTE: Adaptado de Maria Ester de Freitas. **Cultura Organizacional**. São Paulo. McGraw-Hill, 1991, p. 3

As organizações são entendidas como entidades criadas pelo homem para satisfazer suas necessidades. Nesse sentido, as organizações são artificiais e mudam suas configurações para se adaptar às pressões do ambiente externo e responder às demandas desse ambiente. Assim, a administração comparativa e a cultura corporativa formam o arcabouço teórico deste trabalho. A figura 3 (p. 31) completa o modelo conceitual do desenvolvimento do tema desta dissertação.

### 2.2 CONCEITO DE CULTURA

O termo cultura, da maneira como é usado correntemente, pode significar coisas diversas. Pode dar a idéia de polidez, de refinamento, de civilidade, o que remete ao equilíbrio entre o desenvolvimento intelectual e moral e a organização social. É, também, sinônimo de instrução, boas maneiras, escolaridade e comportamento social (CELINSKI, 1996). Mas cultura

não é comportamento. O comportamento é a materialização dos valores culturais, que responde a estímulos sociais com atitudes de aceitação ou rejeição, em conformidade com a herança de valores, símbolos e significados que formam o mundo imaginário e ideal de cada um. No conceito antropológico, a cultura é entendida sob a perspectiva dos sistemas abertos, como a relação cultura/biologia/meio-ambiente (TAVARES, 1991; LARAIA, 1996). Por este conceito, a evolução da cultura se dá pela interação do homem com seu ambiente, onde existe mútua relação de dependência e influência, à medida em que o homem altera a configuração do meio, o qual por sua vez altera a biologia humana. Desse processo, resulta uma experiência incorporada em sua cultura. Nessa linha, TAVARES (1991) caracteriza os aspectos que constituem o objeto de preocupação da antropologia:

- a cultura é parte da biologia do homem;
- a biologia do homem é produto de sua cultura;
- a cultura é transmitida socialmente pela aprendizagem;
- a cultura é um mecanismo adaptativo do homem e responsável por sua sobrevivência e evolução;
- a cultura é socialmente produzida;
- a interação do homem com seu ambiente é realizada pelo aparato cultural.

Segundo a mesma autora, a cultura, sob a perspectiva dos sistemas abertos, pode ser estudada sob duas visões: diacrônica e sincrônica. Na visão diacrônica, a antropologia entende a cultura com um processo histórico, como uma herança social acumulada, como processo dinâmico e cumulativo. A visão sincrônica faz corte no processo e estabelece limites no tempo e espaço, em que vige um conjunto finito de situações selecionadas pelas interações, configurando certa limitação de escolhas disponíveis aos atores do processo. Esse processo procura dar conta das diferenças culturais ou da existência de subculturas regionais, urbana, rural, entre classes sociais e outros grupos de

um mesmo universo comunitário. A limitação de escolha na visão sincrônica é resultado do corte no universo e pressupõe um índice limitado de interações entre os atores os quais ficam restritas ao espaço definido. É de se supor que o conjunto de variáveis disponíveis com o qual os atores interagem é finito e só não chega à exaustão por constituir um subsistema integrante do ecossistema, mas limita as soluções propostas pela interação cultura/biologia/ambiente. Isto é, um corte metodológico necessário à operacionalidade do estudo no qual o objeto está prescrito.

Ao contrário, a visão diacrônica da antropologia considera a cultura um processo histórico de construção, distingue a estrutura das organizações sociais e as considera como resultado da construção deliberada, na qual o sistema ideacional é efetivado. Esse sistema reflete a imagem interativa da construção social e inclui valores, símbolos e crenças. A evolução da cultura se dá pelas interações concretizadas dos atores em constante relação com o ambiente.

AKTOUF (apud CHANLAT et al., 1994) e CELINSKI (1996) fazem um balanço da discussão sobre o conceito de cultura. Ambos iniciam a contabilidade pelo clássico TYLOR (1871) que em 1877 empregou, pela primeira vez, o termo até hoje aceito por etnólogos e sociólogos, na primeira página de *Primitive Culture*, definindo cultura como “o todo complexo que inclui os saberes, as crenças, a arte, as leis, o moral, os costumes e todas as outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade”. AKTOUF, inspirado em TYLOR, define cultura como: “o modo de pensar, sentir e agir mais ou menos formalizados, os quais tendo sido aprendidos e sendo partilhados, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica para integrar as pessoas em uma coletividade, distinta de outras”.

A cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências objetivas e subjetivas das pessoas. Ela regula as relações entre os homens e entre estes e o ambiente, quer dizer, promove as idéias e padrões comuns às pessoas, num aspecto mais genérico,

regula o comportamento das pessoas com o ambiente físico e tecnológico, com os valores e convenções que distinguem uma comunidade de outra.

Como a cultura se constitui de valores, crença, hábitos e outros componentes – materiais, comportamentais e simbólicos –, é justo dizer, ela é um conjunto complexo e multidimensional de tudo ou quase tudo que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Esse “quase tudo” inclui, sem dúvida, os mitos e o imaginário ligando a vida material e a imaterial. É difícil ter uma visão precisa dessa articulação do material com o imaterial, pois ela ocorre pela concepção do homem, pela sua visão de mundo e pelas expectativas e esperanças do seu mundo. Essa ligação é uma concepção, uma representação (material ou social) e se constrói a partir de estímulos transmitidos pelo ambiente (o que os economistas chamam de efeito-demonstração). Uma explicação plausível desse fenômeno é dada por LAPIERRE (1995), no capítulo “Imaginário e Liderança”, onde ele explica que a liderança é exercida sobre aspectos concretos da realidade, como as metas organizacionais, as características do homem liderado, a tecnologia e as condições sociais do ambiente. O imaginário impulsiona o líder a buscar desempenho e objetivos ideais, isto é, condições tanto de desempenho como de ambiente projetada subjetivamente. O autor aproxima o imaginário e a cultura organizacional no aspecto relativo àquilo que se quer ser, independentemente das condições do que se é. Nesse sentido, o imaginário constitui uma força importante para a mudança e a criatividade, sempre na busca daquele projeto fantasmático (uma realidade interior, subjetiva) no qual se estabelecem os parâmetros necessários aos objetivos e condições estruturais imaginadas. Para ele, o imaginário é um universo fantasmático, em parte inconsciente, subjacente ao pensamento e à ação do sujeito e que estrutura sua relação com seu mundo interior e exterior. O imaginário, assim, remete ao processo e produto da imaginação, referente ao cognitivo, (idéias, pensamentos, concepções, visão de mundo) e à dimensão afetiva, (afetos, desejos e compromissos) — é a base dos processos mentais. Ele é uma realidade subjetiva, uma idealização, e se aproxima da magia, como resultado das projeções que ligam sua realidade interna, subjetiva, à sua realidade

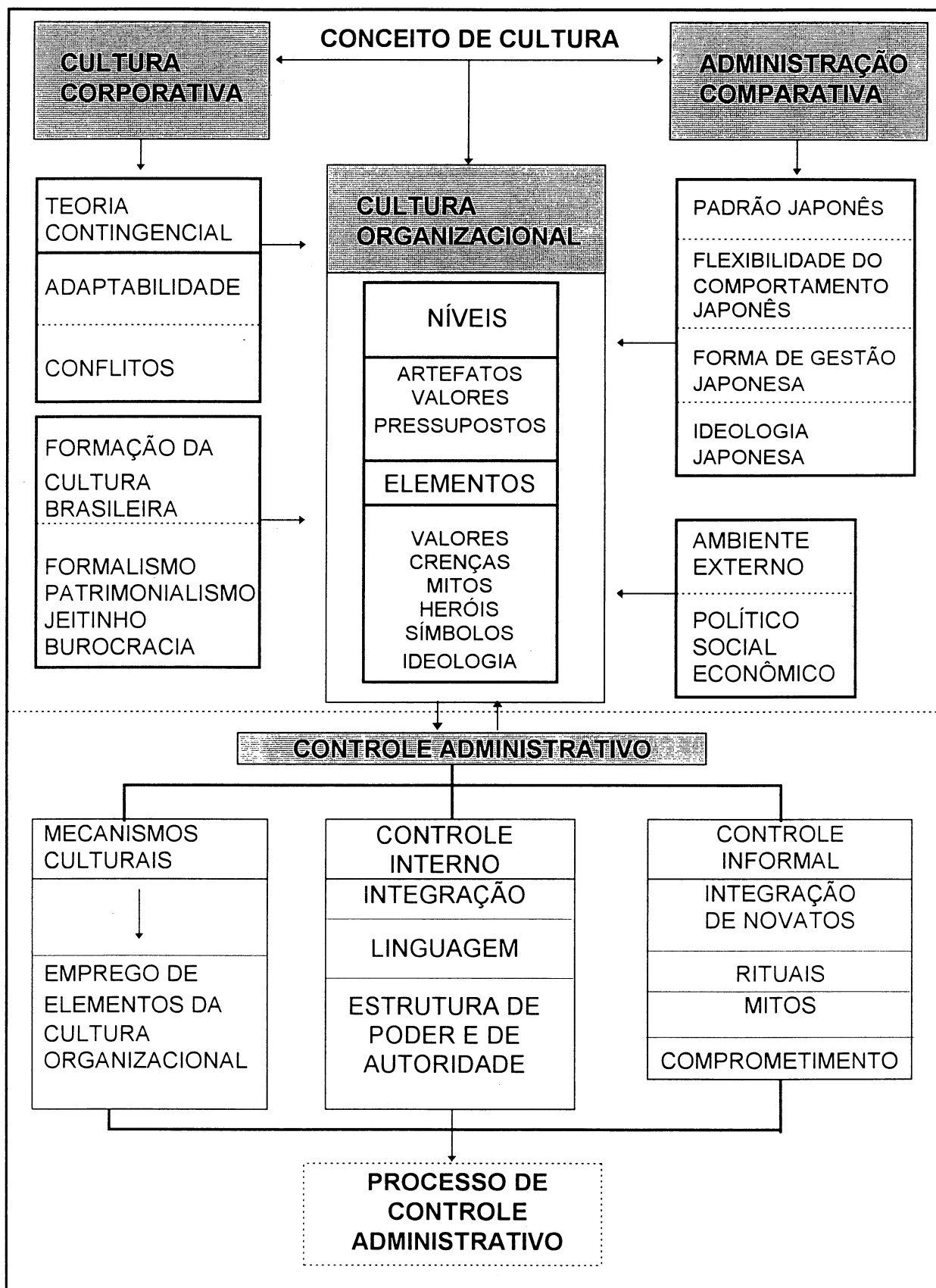
externa, objetiva. Nesse contexto, representa o elemento mais importante no perfil qualitativo da personalidade humana. Assim, o imaginário é objetivado no cenário subjetivo e ideal do líder, e este tenta internalizá-lo em seus liderados para alcançar um mundo melhor para todos. Ainda, na opinião do autor, a existência de líder pressupõe a existência de liderados. Vale dizer, o líder cria ou realiza uma situação futura de ambiente desejável por seus liderados. O imaginário se articula com liderança por sua origem fantasmática interior, a qual se forma a partir das imagens interiores guardadas de pessoas ou situações significativas da história pessoal do grupo.

A situação ideal imaginada, pode ser inatingível, mas isso não é razão para não persegui-la. A estrutura adequada para o exercício da liderança imaginária é uma cultura que contemple a busca de desempenho além da estrutura concreta da realidade. Dessa forma, o imaginário integra o modelo conceitual da figura 3 (p. 31). Se localiza no centro do modelo, incorporado nos elementos da cultura organizacional.

Estão implícitas, no modelo conceitual de desenvolvimento do tema, as seguintes hipóteses:

- De subordinação da cultura organizacional à cultura social, no sentido de que os padrões culturais dominantes da organização não devem ser incompatíveis com a cultura do ambiente;
- de que os padrões dominantes da cultura brasileira interferem na cultura e no comportamento organizacional;
- de que as organizações, pelo conceito de sistema aberto, recebem influências de culturas externas ao seu ambiente de origem, num processo cumulativo, cujas relações entre as variáveis do modelo se encontram na página seguinte (figura 3, p. 31).

FIGURA 3: MODELO CONCEITUAL DE DESENVOLVIMENTO DO TEMA



## 2.3 FORMAÇÃO DA CULTURA BRASILEIRA

Seguindo os conceitos de TAVARES (1991) e AKTOUF (apud CHANLAT et al., 1994), CELINSKI (1996) estuda a formação da cultura brasileira e a subordina à influência dos portugueses, dos negros africanos e dos índios brasileiros predominantemente, levando ao entendimento de que a cultura é socialmente construída e interage com os ambientes físico e social. A origem da história do Brasil dá uma explicação aproximada de muitas características definidoras da cultura brasileira, em função da estrutura social portuguesa e das condições sociais e políticas dos primeiros portugueses, fixadas no Brasil. Consta que Pero Vaz de Caminha, escrivão da esquadra de Cabral, após tomar contato com a natureza e com os habitantes brasileiros, escreve ao rei de Portugal, dando conta da beleza da flora e fauna tropicais, bem como de sua gente, do lindo aspecto físico e da aparência sadia e limpa dos índios. O discurso da carta é apologético e procura dar ao rei a notícia que ele gostaria de receber. Aliás, este é um dos cuidados a serem tomados no processo de comunicação organizacional quanto à possibilidade de o subordinado dar ao chefe somente as informações agradáveis. Trata-se de uma estratégia adotada para manter o *status* ou preparar o ambiente para uma reivindicação. Pero Vaz de Caminha, por exemplo, na carta onde procura despertar a satisfação do rei, aproveita para pedir um emprego público para seu genro, configurando, aqui, o primeiro nepotismo na história política e cultural do Brasil, (CELINSKI, 1996). No decorrer do primeiro meio século, a nova terra só atraiu fidalgos arruinados e aventureiros, os quais, trouxeram, ao Brasil resquícios feudais e preconceitos contra a aplicação produtiva da riqueza e a cultura latifundiária, cujas influências continuam presentes até hoje na estrutura fundiária do País.

Atribui-se a origem da cultura do empresário brasileiro — de lucro fácil, do resultado a curto prazo e da socialização do prejuízo — ao fato de os primeiros portugueses terem vindo ao Brasil com expressa intenção de enriquecerem depressa e voltar a Portugal mais depressa ainda. Para conseguir tal “desiderata”, antes de voltarem para Europa, esses exploradores



o que tinham de fazer era misturar areia ao açúcar, contrabandear e enganar o governo colonial quanto aos impostos (CELINSKI, 1996). Essas características imediatistas ainda circulam com naturalidade no sistema econômico do País. Além disso é também atribuído à colonização portuguesa o emaranhado legislativo e burocrático vigente no Brasil.

### 2.3.1 A Burocracia

Igualmente, são atribuídas aos portugueses as origens da burocracia brasileira (no sentido pejorativo do termo). O Código Philipino ou Ordenações e Leis do Reino de Portugal<sup>3</sup> vigorou até por volta de 1830, quando foi substituído pelo Código Criminal do Império, composto por dispositivos disciplinadores dos atos e fatos do Direito Administrativo e Criminal.

O código do Reino de Portugal exerce, até hoje, intensa influência na administração do Estado e da justiça brasileira. Seguindo os passos da tradição legislativa portuguesa, a brasileira é tão extensa, minuciosa, contraditória e personalística, a ponto de causar embaraços nos próprios executivos e administradores da legislação. Há casos em que uma portaria de um órgão da administração indireta do Estado tem mais força que um Decreto-Lei. A forma prevalece sobre o conteúdo, arranjo e eficiência do ato. O código criminal português, além de definir o caráter e a natureza do crime, definia, também, o método de aplicação da pena, regra até hoje vigente no Brasil e causa de infundáveis demandas interpretativas, mais por excesso e ambigüidade das normas do que pela natureza do fato.

O procedimento dos portugueses é compreensível do ponto de vista cultural e dos objetivos definidos pela colônia. Ninguém veio ao Brasil para colonizá-lo, para criar aqui uma nova opção de vida, um lugar para se viver. Os que vieram o fizeram para conhecer a nova terra, mapear suas riquezas,

---

<sup>3</sup> Obra legislativa Portuguesa, uma espécie de Código Penal, na qual se classificam os delitos, a pena e o método de aplicação.

extraí-las e levá-las para a Europa. Qualquer atividade econômica local deveria ser suprimida ou permitida pela Coroa Portuguesa, a qual procurava criar obstáculos quase intransponíveis ao empreendimento. Instituíram-se impostos onerosos e inibiam as iniciativas. Todas essas dificuldades se originam da burocracia do Estado português — quiçá esteja aqui a origem da cultura estatizante do Brasil, seguida de perto pela ação protetora e cuidadosa, ordenadora das atividades econômicas brasileiras. Diz-se hoje, é mais fácil “abrir” uma igreja de qualquer ordem religiosa do que abrir uma padaria.

O Estado paternalista e controlador precisa dispor de estrutura adequada ao exercício do controle e da “ajuda aos necessitados”. Essa estrutura está desenhada no aparato estatal e na complexidade da legislação tributária, a qual custeia a ajuda e a legislação trabalhista lhe permite exercer o papel de pai. Os historiadores atribuem a cultura política à herança do Estado colonial português, bem como a sobrevivência do jogo de forças entre o Estado e os cidadãos. Na *praxis* da legislação brasileira, o Estado tem prioridade na satisfação de seus interesses sobre os dos cidadãos. Para tanto, iguala todos no trato da lei, utilizando-se da expressão filosoficamente igualitária, na prática nem tanto, de que “perante a lei todos são iguais”. Mas nota-se que essa igualdade não é levada muito a sério. Ela é contornada pelo uso do brasileiríssimo “*jeitinho*”.

O cerco tributário, os encargos trabalhistas e as dificuldades burocráticas sobre as atividades econômicas dificultam a criatividade empreendedora, e a independência econômica individual desembocou em outra característica da nossa sociedade: o mercado informal. Sem uma avaliação precisa das dimensões desse mercado, de fato percebe-se é uma concorrência desleal com o mercado formal. Este, obrigado a contabilizar suas transações de compra e venda e registrar seus empregados, fica sujeito às declarações e pagamentos dos impostos e ao recolhimento de todos os encargos sociais, sob pena da ação fiscal — a mais eficiente do Estado — sobre o patrimônio da empresa. O comportamento liberal e paternalista

(populista) do Estado para com a economia informal ensinou o governo a dar à luz outro tributo, sob o argumento de enquadrar esse segmento, o imposto sobre o cheque, ressuscitado, agora, para a saúde, com nome de Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira – CPMF

O modelo empregado na colonização do País expressa a cultura do colonizador europeu, o patrimonialismo. A concessão de capitânias hereditárias a donatários portugueses internalizou, no Brasil, a cultura patrimonialista, cujos traços permanecem presentes no Brasil atual. As grandes extensões de terras devolutas e ociosas pertencentes a modernos donatários refletem a eficiência do aprendizado, relativo ao patrimônio e à estrutura social do feudalismo da época, espelhado não só na estrutura agrária, mas também nas relações de trabalho entre os donos da terra e a atividade nela desenvolvida, conhecidos como os senhores de engenho, coronéis (hoje usineiros) e fazendeiros, de um lado, e os escravos, servos (hoje bóias-frias), de outro.

A estrutura agrária brasileira, tida como herança cultural dos colonizadores, levou à criação de uma estrutura social no campo compatível com os valores do sistema. Os esforços mais ou menos organizados tendentes a dar uma solução a essa questão esbarram na burocracia estatal e no emaranhado legislativo, o que dá a idéia de uma protelação programada.

### 2.3.2 O Papel do Estado na Cultura Brasileira

Quando se fala no papel do Estado, pretende-se definir quais são suas funções na sociedade. Essas funções diferem em grau de importância, de abrangência e de relevância na vida social da comunidade restrita ao seu território. Assim, devem definir as relações da sociedade com o Estado e dos diversos grupos ou segmentos sociais entre si, as quais envolvem as definições de políticas gerais e estratégicas como a industrial, econômica, educacional, de saúde, de segurança interna e externa, entre outras. Seriam

definições substantivas, não cabendo, aqui, os detalhes metodológicos de execução.

A definição dessas políticas e das funções do Estado é relevante para os cidadãos e também para os grupos sociais organizados saberem o que esperar dele. Estudos macrossociais relatam, as expectativas dos cidadãos com relação ao Estado são bem adversas. ATHAYDE (apud CELINSKI, 1996) ironiza de termos sido um país formado às avessas, teve “Coroa” antes de ter povo; parlamentarismo antes de eleições; escolas superiores antes de alfabetização; bancos antes de ter economia; estrutura social antes de sociedade. Essas estruturas foram criadas de cima para baixo, e tal situação formatou a cultura de dependência do Estado, tido como o grande solucionador de problemas, e não como condutor na formação de instâncias e instituições solucionadoras dos problemas sociais.

AZEVEDO (apud. ONILZA, 1993, p. 10) faz a seguinte observação:

*“enquanto o Estado surge na América do Norte como uma criação consciente dos indivíduos, e os cidadãos mostram-se pouco desejosos de vê-lo intervir nas suas relações, no Brasil, o Estado aparece como uma providência que precede os indivíduos e à que se recorre como um sistema de amparo e de proteção”.*

Essa cultura de dependência do Estado encontra explicação na forma de criação das estruturas sociais do País. As instituições políticas precederam a formação social, Estado antes de povo, Fazenda Pública antes de receita, judiciário antes de contendas judiciais. Antes mesmo de povo, sociedade, economia e governo, já havia imposto, centralização burocrática e autoridade. Tudo isso desembarcou na nova terra com as caravelas de Cabral (CELINSKI, 1996; VIEIRA et al., 1982). Além dessas características culturais herdadas dos portugueses, é atribuída, também a eles a transmissão ao Brasil da cultura do bacharelismo, do lirismo e da mania de querer moldar a realidade através de leis e decretos, como se tudo estivesse à mercê do formalismo jurídico-legal.

### 2.3.3 Do Formalismo Patrimonialista ao “*Jeitinho*”

O formalismo parece ser uma característica da sociedade brasileira, crente de que o Estado, na sua função filosófica de guardião e protetor, pode e deve regular a vida da comunidade, em todos os seus detalhes, não levando em consideração aspectos específicos dos atos e fatos sociais. O formalismo tenta aproximar o comportamento prescritivo da sociedade ao comportamento descritivo dos indivíduos. Fred RIGGS<sup>4</sup> (apud VIEIRA et al., 1982) desenvolve um modelo para a classificação do grau de desenvolvimento administrativo da sociedade, o que chamou de prismático<sup>5</sup>. Para RIGGS, as características do modelo prismático são heterogeneidade, superposição e formalismo.

O formalismo, como característica das organizações modernas, perde sua essência quando se superpõe à operacionalidade da própria norma formal, e se torna disfuncional à medida que dificulta a execução da norma, relativamente à igualdade dos direitos individuais.

Para GUERREIRO RAMOS (apud VIEIRA et al., 1982), o formalismo é de caráter estratégico e significa um esforço das sociedades subdesenvolvidas para superar o estágio em que se encontram, para isso adotando padrões formais de comportamento das sociedades desenvolvidas, no período de transição do tradicional para o moderno. Acredita GUERREIRO RAMOS que o formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social. Do ponto de vista teórico, o modelo é coerente. Já, nas ações do dia-a-dia da sociedade, se caracteriza por um descompasso flagrante entre as instituições políticas e o desenvolvimento social, isto é, a realidade interativa da sociedade.

Para VIEIRA et al. (1982), o formalismo chegou ao Brasil com a instalação do governo colonial e aí reside todo o seu modelo histórico-cultural.

---

<sup>4</sup> Pesquisador norte-americano que inspirou seu trabalho na observação das realidades da Tailândia, Filipinas e aspectos da administração norte-americana. RIGGS empregou um modelo de prisma para desenvolver o quadro evolutivo das sociedades.

<sup>5</sup> Relativo a prisma, no modelo de RIGGS.

Camilo TORRES (apud VIEIRA et al. 1982), afirma que o Brasil passou a existir quando D. João III nomeou Tomé de Souza Governador-Geral. Este chegou à Bahia com uma espécie de Constituição para o País (o regimento do governo); trouxe um ministro de justiça (Ouvidor-Mor), um ministro da fazenda (Provedor-Mor), o poder espiritual no Clero, soldados, etc. e fundou a cidade de Salvador, que logo ganhou uma Câmara Municipal. Era o Brasil com toda a estrutura de um Estado moderno — só havia uma pequena discrepância: não havia povo. Nos dizeres de PRADO (apud VIEIRA, et al., 1982), o Império foi, por excelência, a obra da época dos juriconsultos. Daí, a crença, a esperança e o exagerado apego às leis, às normas e ao formalismo — outra característica da cultura brasileira. Esse apego às leis faz parte do imaginário do povo, mas, no íntimo, não se acredita em sua eficácia.

Na perspectiva de GUERREIRO RAMOS, o formalismo como estratégia de mudança será usado como instrumento objetivo e diretivo de mudança, uma tentativa de moldar a sociedade, no aspecto macro e institucional, dentro do figurino das sociedades desenvolvidas. Caso essa diretriz “pegasse”, o Brasil seria, do ponto de vista institucional, um país desenvolvido, considerando a abundância legislativa existente. Como observou CELINSKI (1996), em 1992, o Brasil possuía a maior legislação ambientalista do mundo. Só que a realidade objetiva não corresponde à excelência legislativa sobre o tema. A cultura histórica do legislador brasileiro leva-o a tentar moldar as ações da sociedade, incluindo as relações interpessoais, através de normas formais, provocando com essa prática um fosso entre a moldura institucional da sociedade e as práticas sociais da realidade objetiva. Os conflitos existentes pela separação dessas duas realidades, institucional e prática, segundo VIEIRA (1982), são decorrentes do jurisdicismo e do bacharelismo o qual veio da Península Ibérica, que sempre conferiu poderes mágicos a portarias e decretos, mesmo sem apoio no conhecimento da realidade objetiva. Assim, nos dizeres de CAMPOS (apud BARBOSA, 1992), “há leis que pegam e leis que não pegam”. Para LUSTOSA DA COSTA (apud VIEIRA et al. 1982), quando as leis não são cumpridas é porque não há interesse em cumpri-las. A

hipótese do autor é de que se trata de um mecanismo de “tapar o sol com a peneira”, isto é, o mundo do “faz de conta” dos políticos brasileiros.

Os órgãos legislativos têm conhecimento das dificuldades na aplicação e administração das leis. Este conhecimento ficou expresso na consideração de um senador da República, ao declarar que as empresas não sobreviverão se declararem e recolherem todos os impostos a que estão sujeitas. Na realidade, há uma complexidade impressionante na legislação tributária brasileira. Os três níveis do Poder Executivo podem instituir e cobrar tributos, sejam eles fiscais ou parafiscais, com alíquotas e prazos de recolhimento diferenciados. Essa parafernália fiscal torna a administração tributária, para as empresas, muito onerosa e, em seu julgamento, a sonegação vale à pena, isto é, o custo do risco de autuação é menor que as despesas administrativas dos tributos. Além desses aspectos objetivos, existe a possibilidade de acordo para o pagamento dos tributos atrasados, com dispensa de juros e multas, redução do imposto lançado, dilatação de prazos de pagamento e, em alguns casos, até perdão da dívida — como já ocorreu com débitos fiscais e previdenciários. Daí, no entendimento de DAMATTA (apud VIEIRA et al., 1982): por haverem leis geralmente drásticas e impossíveis de serem rigorosamente acatadas, opta-se por não cumprir a lei. Na perspectiva de GUERREIRO RAMOS, o formalismo, como instrumento ideológico para dirimir tensões sociais, é também instrumento de poder da classe dominante, já que perante a lei todos são iguais — porém a lei não é igual para todos. Também para LUSTOSA DA COSTA, o formalismo é estratégico. Só que não para sair do estágio de subdesenvolvimento e sim para escamotear a realidade social, isto é, a lei não é vista como lei — uma regra imparcial e impessoal.

O formalismo, no Brasil, é ambíguo e personalista. Os agentes promotores desse formalismo proclamam a validade e os objetivos da norma e, na primeira oportunidade prática, negam sua eficácia. Vale lembrar que a conquista da seleção tetra-campeã mundial de futebol de 1994 quase derrubou um ministro da Fazenda e um secretário da Receita Federal. Houve, até, a intervenção pessoal do presidente da República — se tratava de heróis

populares. Essas autoridades não dispensam o mesmo tratamento aos sacoleiros em Foz do Iguaçu, no Paraná — estes são heróis anônimos. Portanto, o “*jeitinho*” não é de aplicação universal em nossa sociedade. Ele também é seletivo e denota o caráter personalístico e patrimonialista do formalismo virtual brasileiro. As regras sociais são universais e exaustivas, porém, sua aplicação é seletiva. Há uma crença generalizada de que os canais de ascensão mais eficientes para se obter resultado nas relações com os poderes públicos são aqueles não-oficiais, que nem por isso deixam de ser regulares. Sempre existem os pistolões, os padrinhos, os quebra-galhos. Assim, a criatividade de usar as ferramentas disponíveis pelas personalidades especiais é a forma de se proceder dentro dos ditames da lei, sem contudo obedecê-la.

#### 2.3.4 A Relação Patrimonialismo – Formalismo – “*Jeitinho*”

FERNANDES & ANDRADE (1995) fazem um artigo denominado “Os Donos do Poder” — nome emprestado de Raymundo Faoro — no qual descrevem o patrimonialismo oligárquico nos quatro pontos cardeais do Brasil. O artigo relaciona oligarquia com patrimonialismo, num modelo ambíguo em cujo arranjo o Estado passa a ser uma propriedade privada e, assim, se torna o agente máximo no exercício do poder, engendrado pela oligarquia, considerada como um grupo restrito de pessoas que detêm o poder.

Historicamente, a associação do patrimonialismo ao formalismo, no Brasil, ocorreu na primeira Constituição brasileira, a do Império de 1823. Nesta, havia deputados e senadores eleitos indiretamente. Somente quem tivesse renda anual de cem a duzentos mil réis podia integrar os dois colégios, e ficou estabelecido também que só podia se candidatar a deputado ou senador posteriormente quem comprovasse renda anual de oitocentos mil réis. Aquela Constituição formalizou o patrimônio ao exercício do poder político. Pode-se dizer que o espírito patrimonialista se impregnou na sociedade, em seus hábitos, costumes, em sua cultura. Embora não seja objeto deste trabalho discutir a



questão do poder na sociedade e nas organizações, seria prudente, para compreender melhor a articulação do patrimonialismo/formalismo/*"jeitinho"*, discorrer um pouco sobre as relações de poder na sociedade e as características próprias dessas relações.

As relações de poder numa sociedade patrimonialista, sociológica e culturalmente, assim como oligárquica politicamente, são uma soma constante, isto é, são sempre os mesmos perdedores e ganhadores. Os perdedores são os indivíduos marginais ou marginalizados. Segundo COHAN (1981), marginal é o indivíduo ou massa de indivíduos que, por razões características e específicas, ficam à margem da estrutura sócio-econômica e política dominante — assim, os marginalizados são aqueles indivíduos que se encontram nessa situação. Os ganhadores são as elites dominantes. KORNHAUSER (apud COHAN, 1981. p. 135) sustenta que a preservação dos valores essenciais (em particular a liberdade) requer o isolamento social dos segmentos da sociedade; isto é, alcançado pela solidariedade de grupo, o qual, simultaneamente, protege as elites e as não-elites umas das outras. Assim, a sociedade de massa ocorre quando a solidariedade se desfaz. E quando este rompimento acontece, as elites se tornam predispostas a deixar-se influenciar pelas não-elites, e estas, por sua vez, se colocam prontamente à disposição daquelas. Aqui, a chave para um relacionamento duradouro entre as elites e as não-elites é a mobilização. Sempre que o equilíbrio de poder se encontra ameaçado para as elites oligárquicas — isto é, quando o processo social decisivo representa a perda do isolamento das não-elites —, as elites se empenham na mobilização total da população para reestabelecer o equilíbrio de poder.

O conceito de COHAN (1985) sobre elite se aproxima do conceito de BOTTOMORE (1965). A palavra "elite" era empregada no século XVII para designar produtos de qualidade excepcional. Posteriormente, passou a abranger grupos sociais superiores, como unidades militares de primeira ordem ou os postos mais altos da nobreza. O mesmo autor afirma que somente na década de 30 a palavra se difundiu através das teorias

sociológicas das elites, especialmente pela obra de Vilfredo PARETO<sup>6</sup>. Inicialmente PARETO (apud BOTTOMORE, 1965) definiu elite como uma classe cujos integrantes possuem atributos individuais superiores, cada qual em sua lide, que os diferencia dos demais. Essa definição evoluiu para a definição de “elite governante”, Esta é integrada pelos indivíduos que, direta ou indiretamente, participam ativamente do governo. A “elite não-governante” integra os demais. Assim, identificam-se dois estratos sociais na população: um estrato inferior — a não-elite e um estrato superior composto pelas elite governante e elite não-governante. BOTTOMORE (1965) explica como PARETO chegou a essa conclusão. Em trabalhos anteriores, ele associou elite cultural e política com elite econômica, através de uma curva normal de distribuição de riqueza na sociedade. Numa primeira abordagem, argumentou que, se os indivíduos fossem agrupados de acordo com critérios como nível de inteligência, aptidão, talento, caráter e outros, provavelmente resultariam em curvas de distribuição semelhantes às da riqueza. Numa segunda abordagem, se fosse construída a curva de acordo com o grau de poder ou influência política e social, na maioria das sociedades, seria verificado que todos ocupariam os mesmos lugares ocupados na hierarquia de riquezas. PARETO conclui, então, que as chamadas classes altas são também as mais ricas. Logo, essas classes representariam uma elite. Numa aproximação com a teoria da Sociedade de Massa de COHAN, quanto aos conceitos de massa e elite, PARETO faz uma distinção posterior entre aqueles que possuem poder (a elite governante) e os que não o possuem (as massas). Nessa mesma linha, Gaetano MOSCA (apud BOTTOMORE, 1965) afirma que em todas as sociedades, desde as menos até as mais desenvolvidas, avançadas e poderosas, existem duas classes de pessoas — uma classe que dirige e outra que é dirigida. A primeira é sempre menos numerosa, desempenha todas as funções políticas, monopoliza o poder e goza das vantagens trazidas por ele, enquanto a segunda, mais numerosa, é dirigida e controlada pela primeira, de forma ora mais ou menos legal, ora mais ou menos arbitrária e violenta.

---

<sup>6</sup> V. Pareto, *The Mind and Society* (apud Bottomore, 1965 p. 8).

Explica que o domínio da minoria sobre a maioria é dado pelo fato de aquela ser organizada, e o é exatamente por ser minoria e geralmente composta de indivíduos superiores (elites). Para BOTTOMORE (1965), MOSCA e PARETO estavam preocupados com as elites, isto é, grupos de pessoas que exercem diretamente o poder político ou estão em condições de influir sobre seu exercício. Reconhecidamente, o fato de a elite governamental se compor de diferentes grupos sociais não descaracteriza a classe política. Como classe, os políticos exercem forte pressão corporativista, especialmente no atual quadro político brasileiro. MOSCA & PARETO (apud BOTTOMORE, 1965) concluem que, em toda sociedade, existe, e não pode deixar de existir, uma minoria que controla o restante dessa mesma sociedade. Essa minoria (a classe política ou elite governante) é composta pelos ocupantes dos os cargos de comando político e por quem pode influir diretamente nas decisões políticas; periodicamente, sofre mudanças em seus quadros. Isso pode acontecer pelas atitudes comportamentais dos integrantes da elite, por recrutamento de novos elementos das camadas inferiores da sociedade, pela incorporação de novos grupos sociais e, ocasionalmente, pela substituição total da elite estabelecida por uma contra-elite. Esse fenômeno é chamado de circulação das elites. O modelo de PARETO explica, em parte, a ciranda dos políticos brasileiros entre um e outro partido político. Nos modelos descritos por BOTTOMORE (1965) sobre a caracterização de elites, nota-se a ausência de análise das relações existentes entre a elite governante e as forças sociais por ela representadas.

Com relação aos interesses ou forças sociais, há uma vaga referência de MOSCA e ARON (apud BOTTOMORE, 1965) quanto à representatividade dessas forças nas elites governantes. O texto da FERNANDES & ANDRADE (1995) tenta fazer essa associação, mas por se tratar de um texto jornalístico não analisa a relação.

A questão da oligarquia patrimonialista é tratada historicamente e de forma inequívoca na reportagem de FERNANDES & ANDRADE (na Revista *Carta Capital*). Ela mostra, por exemplo, a participação da dinastia mineira dos Andrada na política brasileira, do Império à Nova República. Antônio Carlos Andrada, que presidiu a Constituição do Império em 1823, era irmão do

patriarca da Independência José Bonifácio Andrada e de Martin Francisco, ministro da Fazenda do Brasil independente. Outro Antônio Carlos, descendente do primeiro (o do Império), presidiu a Constituinte de 1934 na vigência do governo Getúlio Vargas, que, segundo os autores da reportagem, destruiu a política dos governadores mas manteve o ninho dos oligarcas — a União. Representando a sexta geração da dinastia no parlamento brasileiro está o deputado e corregedor da Câmara dos Deputados (1995), Bonifácio Andrada. Para Bonifácio, o século 21 não é problema para os Andrada. A preocupação da dinastia agora é com o século 22.

Oligarquia, por definição<sup>7</sup>, é o governo de poucas pessoas, pertencentes ao mesmo partido, classe ou família, preponderante na direção dos negócios públicos. Na concepção aristotélica a oligarquia é uma degeneralização da aristocracia (governo de elite).

Para DULCI (apud FERNANDES & ANDRADE, 1995), cientista político da Universidade Federal de Minas Gerais, as oligarquias vêm da fase rural do Império, e o que explica sua continuidade são as alianças e a política de conciliação. A circulação das elites discutida por PARETO (apud BOTTOMORE, 1965) recebe, aqui, o nome operacional de alianças políticas de conciliação. Quando a conciliação não se processa, surgem os conflitos e a mobilização das massas, discutida por KORNHAUSER (apud BOTTOMORE, 1965), e a substituição das elites governantes. Segundo DULCI, foi o que aconteceu no Brasil em 1964, e 21 anos depois ocorreu a reconciliação.

A associação da elite política com a elite econômica, discutida por PARETO, se confirma no caso brasileiro, como mostra a Revista Carta Capital. A quase totalidade das elites políticas regionais, é detentora de poder econômico compatível com o domínio político. A revista descreve desde a dinastia Konder/Bornhausen no Sul, em Santa Catarina, até os longínquos Mossoró dos Rosados no Rio Grande do Norte e da vizinha de Canudos, a

---

<sup>7</sup> Aurélio Buarque de Holanda Ferreira. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 2ª Edição Ed. Nova Fronteira Rio de Janeiro. 1986.

Petrolina do Coelhos em Pernambuco, passa pelo Maranhão de Sarney, Rio Grande do Norte dos Alves, a Pesqueira em Pernambuco dos Maciel, a Sergipe dos Franco e a Bahia dos Magalhães.

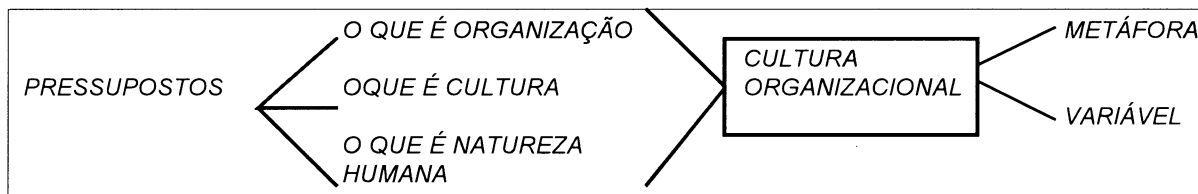
A maioria dessas famílias que governam o País está ligada direta ou indiretamente ao poder econômico local, especialmente à imprensa. Indiretamente, essas elites estão ligadas às principais elites econômicas, em decorrência do poder político que exercem e, por afinidade de propósitos, tornam-se interdependentes em decorrência do custo de uma eleição. O fenômeno da circulação das elites, discutido por PARETO, e o da representatividade, por MOSCA e ARON (apud BOTTOMORE, 1965), se encaixa perfeitamente no modelo político brasileiro. Um consultor de *marketing* político, analisando a última eleição na cidade de São Paulo (1996), disse que a eleição de um vereador naquela cidade custa perto de 14 milhões de reais. O ganho de um vereador durante um mandato inteiro não alcança esse valor. Assim, a eleição é financiada. E quem financia, certamente, é quem pode fazê-lo e tem interesse no desempenho do eleito. Os financiadores de campanhas eleitorais são como clientes daqueles que detêm mandato político. Portanto, deverão ser tratados como tal. Isso caracteriza o fenômeno da representatividade — isto é, quem os políticos representam realmente — e confirma as bases conceituais de PARETO e MOSCA, de que em toda sociedade uma minoria controla a maioria. Essa realidade caracteriza a relação da elite governante ou, como dizem alguns, da oligarquia com o patrimonialismo. Mas ela precisa ser uma realidade formal. Por isso, os políticos trataram de formalizar essas espécies de financiamento através de leis e até com incentivos fiscais, o que ocorre em cada eleição através de regulamentação pelos Tribunais Regionais Eleitorais. Tais procedimentos definem o patrimonialismo formal da cultura jurídica, social, econômica e política do Brasil.

## 2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL

SMIRCICH (1983) analisa o significado do conceito de cultura e sua inserção na análise organizacional e conclui pela evidência de cinco temas de estudo da cultura relacionados à teoria das organizações: administração comparativa, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e organização e processos inconscientes. Afirma que os pesquisadores trabalham esses temas com diferentes objetivos e baseados em diferentes concepções sobre a natureza da cultura e das organizações. Com essa conclusão, define o contexto conceitual para a análise do poder e das limitações da cultura, quanto a seu grau de determinação no entendimento do comportamento organizacional.

FREITAS (1991) mapeia esse contexto conceitual, definindo seus pressupostos e a visão final da cultura.

FIGURA 4: TIPOS DE PRESSUPOSTOS QUE INFLUENCIAM A CULTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: Maria Ester de Freitas. **Cultura Organizacional**. São Paulo, McGraw-Hill, 1991, p. 2

O esquema de FREITAS constitui uma dupla visão da cultura organizacional. Como metáfora, a organização é entendida a partir de sua semelhança com o mundo físico orgânico. Pesquisadores e administradores delineiam seu comportamento e objeto de preocupação a partir de suas percepções e conhecimentos interpretativos da realidade e, estruturam sua compreensão, domínio e experiência em função dessa realidade interpretada. A crença no funcionamento relacional do cosmo físico, orgânico, simbólico e significativo define tanto os paradigmas, pressupostos e valores, como também a diretriz, a estratégia comportamental do homem em direção ao seu objeto de preocupação — seja esse objeto a confirmação de uma hipótese (no caso do pesquisador), seja o desempenho de uma organização (no caso do

administrador). Os pressupostos sobre as organizações e os pressupostos sobre a natureza humana determinam os diversos estilos de liderança ou de administração classificados por REDDIN (1975).

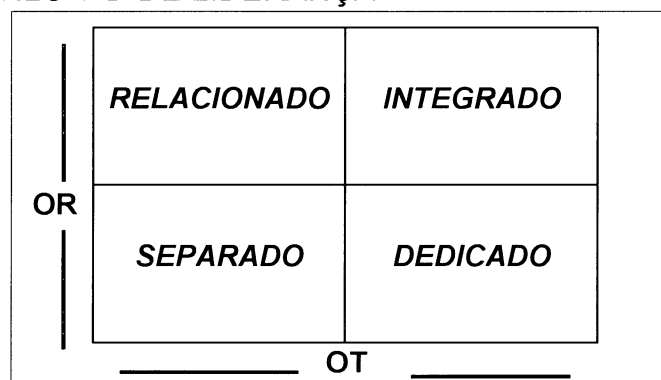
FIGURA 5: ESTILO BÁSICO MAIS E MENOS EFICAZ

ESTILO BÁSICO	MAIS EFICAZ	MENOS EFICAZ
<i>INTEGRADO</i>	<i>EXECUTIVO</i>	<i>TRANSIGENTE</i>
<i>SEPARADO</i>	<i>BUROCRATA</i>	<i>DESERTOR</i>
<i>DEDICADO</i>	<i>BUROCRATA BENEVOLENTE</i>	<i>AUTOCRATA</i>
<i>RELACIONADO</i>	<i>PROMOTOR</i>	<i>MISSIONÁRIO</i>

FONTE: W. Reddin. *Eficácia Gerencial*. São Paulo, Atlas, 1975, p.59

O modelo de REDDIN classifica duas orientações básicas dos estilos de liderança ou de administração: orientação para a tarefa e a orientação para as relações. Na primeira, o pressuposto do administrador é, a organização existe para produzir. Portanto, seu comportamento é dirigido para as ações que levem a esse resultado. Na segunda, o pressuposto é sobre natureza humana e o comportamento dos administradores é dirigido para as pessoas — no sentido da manutenção de um ambiente social favorável à convivência, mesmo sem alterar o paradigma organizacional, isto é, como a organização sendo criada para produzir algo. Dessas duas dimensões de orientação, REDDIN derivou seus quatro estilos básicos, distribuídos nos quadrantes do mesmo espaço.

FIGURA 6: O ESTILO 3-D DE LIDERANÇA

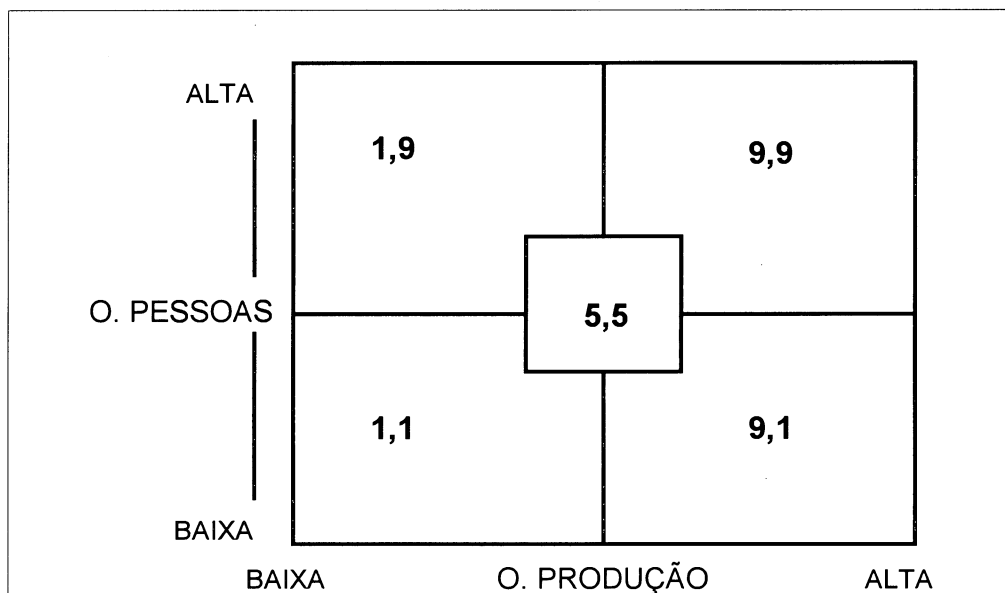


FONTE: W. Reddin. *Eficácia Gerencial*. São Paulo, Atlas, 1975, p.27

Nessa mesma linha de análise, BLAKE & MOUTON (1978), desenvolveram o “Grid Gerencial”, também com duas orientações básicas (orientação para produção e orientação para pessoas), cada uma com duas dimensões (alta e baixa).

No modelo de BLAKE & MOUTON (1978), as dimensões alta e baixa variam de 1 a 9, conforme o grau de dedicação do administrador dirigido a cada uma das orientações.

FIGURA 7: ESTILOS DE LIDERANÇA



FONTE: Blake & Mouton. **O Grid Gerencial**. São Paulo. Pioneira, 1978, p. 10

Nesse modelo, o estilo 5,5 admite a possibilidade de alcançar o desempenho organizacional mantendo o equilíbrio entre a necessidade de obter resultado e a manutenção da satisfação do pessoal em um nível aceitável. O administrador, com esse estilo, assume pressupostos equilibrados tanto da organização quanto da natureza humana. Está mais preocupado com a manutenção do *status* e menos relacionado com seu conceito de organização. O estilo 1,1 significa um mínimo esforço para se manter na organização, e se aproxima da disfunção burocrática, caracterizada por MERTON (apud PRESTES MOTTA & BRESSER PEREIRA, 1981, p. 227). Certamente, é difícil encontrar um administrador com esse estilo predominando em seu comportamento. Ele se coloca à margem dos conflitos organizacionais e caracteriza-se por uma pessoa que aceitou a fatabilidade da derrota. Não está comprometido com as pessoas, tampouco com a produção. Não é capaz de exercer o poder nem influência cultural no grupo. Não serve como fonte de motivação nem como modelo a ser seguido pelos seus liderados (subordinados). O fato de dificilmente ser encontrado esse estilo em posição



de liderança nas organizações não significa que não tenha sido encontrado em algum nível da estrutura, a exemplo do estilo “*laissez-faire*”, classificado por ALBERS (1971)<sup>8</sup>. Esse autor cita uma experiência de Lewin, Lippitt e Whaite, na qual observaram as características desse estilo, como: liberdade completa para as decisões individuais ou de grupo sem a participação do líder; os meios fornecidos pelo líder funcionando apenas como fonte de informações; completa falta de participação do líder; e raros comentários do líder sobre o desempenho dos membros do grupo.

No outro extremo do espaço, o estilo 9,9 seria o executivo no esquema de REDDIN<sup>9</sup>, um gerente com alta orientação tanto para a produção quanto para as pessoas. É percebido como importante fonte motivadora, com altos padrões de desempenho e dirige através de equipes. No modelo de BLAKE & MOUTON (1978), o executivo com estilo 9,9 se aproxima de um “tipo ideal”, da perfeição. Para esse estilo, não existe conflito entre os objetivos de produção da organização e os de realização das pessoas. Há comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais e compatibilidade com os objetivos pessoais. O planejamento é elaborado em equipe, as unidades de trabalho são as próprias equipes, os pares são compostos por superior/subordinado, e o planejamento compõe-se de objetivos e programas flexíveis, e as diretrizes de procedimentos são definidas com responsabilidades individuais. Os papéis individuais são conhecidos, relacionados e avaliados em termos de margem de contribuição para o todo.

Na execução do trabalho, os processos são conhecidos, os problemas são identificados e a procura de solução não envolve a procura do responsável, *a priori*, e sim das causas do problema. O acompanhamento e o controle são por resultados e feitos pela equipe. Não há preocupação acentuada com a dedicação dos indivíduos, mas com os resultados que eles produzem. Os erros cometidos são encarados como parte de um processo

---

<sup>8</sup> ALBERS, H. H. **Princípios de Administração** (v. 2, p. 594). Rio de Janeiro: LTC, 1971, Classifica os estilos de lideranças em: Autocrática, Democrática e *Laissez-faire*.

<sup>9</sup> Op. Cit. p. 133.

educacional; isto é, o erro não é cometido de propósito, de má fé, mas por falta de conhecimento.

A partir dessa premissa, é de responsabilidade do gerente garantir a correção da ação. É um modelo de gestão socialmente evoluído. Identifica-se a ele, particularmente na questão da responsabilidade do gerente, o conceito taylorista de que se o operário é ineficiente, a culpa é do gerente que não foi capaz de treiná-lo.

SMIRCICH (1983) e FREITAS (1991) mapeiam as relações dos conceitos antropológicos de cultura, os temas da cultura relacionados à administração e os conceitos de organização na teoria das organizações. Essas relações refletem os pressupostos dos pesquisadores quanto ao seu conceito de cultura, dirigem sua preocupação para a ação administrativa e determinam seu entendimento do que é e para que serve a organização. Nesse modelo, a cultura é uma variável independente, e o comportamento administrativo e a organização são variáveis dependentes. A variedade conceitual de cultura enriquece e amplia as temáticas da análise organizacional, mas do ponto de vista gerencial parece estar causando dificuldade aos autores da área, especialmente quando pretendem definir um desenho organizacional responsável pelo sucesso da organização. Para alguns autores, a cultura é uma camisa de força. Para outros, é uma entidade mágica, manipulável, que permite, à mercê do manipulador, levar a organização ao sucesso ou ao fracasso. Há confusão entre cultura organizacional, estratégia, missão e outras diretrizes administrativas, sem dúvida um entendimento extremamente reducionista. Não se nega a relação existente entre elas, mas não com esse nível de simplicidade. O mapa das relações de FREITAS permite compreender a complexidade dessas relações.

FIGURA 8: RELAÇÃO DOS CONCEITOS DE CULTURA, ADMINISTRAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

CONCEITO ANTROPOLÓGICO DE CULTURA	TEMAS DE PESQUISA EM ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO	CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES
Cultura é um instrumento que atende às necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex. Funcionalismo – Malinowski	Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex. Teoria Clássica
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela une os indivíduos nas estruturas sociais. Ex. Funcionalismo Estrutural de Radcliffe - Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex. Teoria Contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura, pelo significado de um número finito de regras. Ex. Etnociência - Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais - compartilham. Ex. Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex. Antropologia simbólica - Geertz.	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de hábitos simbólicos, tais como a linguagem que facilita compartilhar significados e realidade. Ex. Teoria do simbolismo organizacional.
Cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente. Ex. Estruturalismo de Levi-Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex. Teoria da Transformação Organizacional.

FONTE: M. E. de Freitas. **Cultura Organizacional**. São Paulo. McGraw-Hill, 1991 p. 3

#### 2.4.1 A Cultura como Variável Externa Independente

Embora não seja objeto deste trabalho analisar as implicações das relações da figura 8, algumas considerações são necessárias como opção de objeto de estudo e da problemática anteriormente definidos. O entendimento do que é a organização facilitará o entendimento da relação entre os conceitos de cultura na antropologia, comportamento administrativo e organização.

Na teoria clássica, a organização é um instrumento social para a execução de tarefas. Como instrumento, a organização é uma variável

dependente, criada e dirigida para realizar tarefas e produzir produtos organizacionais, seja qual for a natureza desses produtos, corpóreos ou incorpóreos, como bens físicos (automóveis e outros) ou abstratos (saúde, segurança, cultura, outros). Nessa perspectiva, a estrutura da organização é desenhada para otimizar os insumos de produção, e a ação administrativa é coordenada no sentido de que os produtos organizacionais satisfaçam as necessidades físicas, biológicas e psicológicas da comunidade. Dessa forma, a cultura é uma variável externa e independente, produto de um contexto vivencial mais amplo, o qual estrutura os paradigmas sociais e define os valores, crenças e convicções políticas e ideológicas da sociedade. Sob essa perspectiva, a cultura é trazida do ambiente para a organização, pelos seus membros fundadores e outros líderes.

#### 2.4.2 Administração Comparativa

Na administração comparativa, o foco está no contexto cultural da sociedade e em sua influência sobre o comportamento dos dirigentes da organização, como uma espécie de transposição do contexto externo para o contexto interno, estruturando suas atividades (comportamento administrativo) com base nos valores transpostos. A preocupação básica da administração comparativa é com a variação das práticas da administração e das atitudes de administradores originários do mesmo contexto (SMIRCICH, 1983 e SCHEIN, 1992).

Para SMIRCICH (1983), a utilidade prática das pesquisas da administração comparativa seria sua aplicação imediata nas organizações multinacionais em função da interdependência global. Nessa linha, o trabalho mais conhecido é a Teoria **Z** de OUCHI (1982), na qual o autor descreve as características da organização **Z** – no caso as organizações japonesas pesquisadas por OUCHI – e detalha a cultura **Z**, como sendo a mais apropriada ao desempenho organizacional.

#### 2.4.2.1 A administração japonesa – um padrão de desempenho

Há algum tempo o estilo do *management* japonês vem sendo estudado. Sua essência é o aproveitamento da cultura do povo japonês nas ações administrativas. Os resultados da economia japonesa e o desempenho de seu comércio mundial, como reflexo de uma sociedade altamente produtiva, bem remunerada e com baixíssimo nível de desemprego, vêm conscientizando tanto teóricos como administradores ocidentais sobre o relacionamento existente entre cultura e administração (MORGAN, 1996).

Todos os autores, ao se referirem ao estilo administrativo japonês, derivam-no da milenar cultura desse povo. Para DURKHEIN (apud MORGAN, 1996), a cultura ocupacional está substituindo padrões de cultura como ideais comuns, crenças e valores. Portanto, numa sociedade em mudança apenas a ocupação da pessoa permanece constante na vida, mesmo quando todo o resto se modifica. É irreal comparar os valores ocupacionais de um metalúrgico japonês com os de um americano ou brasileiro; embora a linguagem profissional possa ser muito parecida, o conceito tanto do trabalho quanto de seu produto será diferenciado em função da cultura ambiental na qual está inserido. Tal como afirma MORGAN (1996), é um erro descartar as diferenças transculturais, considerando-as de pouco valor. Para MORGAN o curso da história delineou muitas variações nas características sociais nacionais, nas visões do sentido da vida e nos estilos e filosofias nacionais de organização e administração. O recente sucesso do Japão, o declínio industrial britânico, a fama da empresa americana e as características distintas de muitas sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas a contextos culturais nos quais evoluíram.

Para SAYLE (apud MORGAN, 1996), as organizações japonesas combinam os valores culturais dos campos de arroz com o espírito servil e respeitoso dos samurais. É sabido que as condições do cultivo agrícola no Japão são precárias. Assim, a construção de uma cultura apoiada nesse tipo de atividade parece a causa da habilidade dos japoneses em assumir projetos aparentemente impossíveis. A combinação da cultura do arroz, dependendo

essencialmente do espírito coletivo, do trabalho em grupo e da ajuda mútua, com o espírito do samurai, de persistência, respeito, disciplina e honestidade moldaram a conduta social dos japoneses e caracterizam, hoje, sua cultura corporativa.

A cultura social japonesa, de enfrentar o desafio do plantio do arroz e da resignação do samurai, aceita o caráter elitista e meritocrático da administração. Os trabalhadores estão sempre dispostos a contribuir para os objetivos econômicos das empresas e de seus proprietários, aceitam sua autoridade e mantêm, há séculos, uma relação paternalista. Não entendem a submissão do trabalhador como rebaixamento. A hierarquia existente nas corporações é sentida muito mais como um sistema mútuo de produzir e sobreviver. A subordinação é auto-respeito, o trabalhador japonês sente vergonha de não trabalhar. Essa cultura de auto-aplicação do esforço produtivo é transmitida a todas as crianças, desde a tenra idade até a aposentadoria, aos 65 anos de idade.

OHMAE (1985, p. 223) explica como essa cultura é transmitida aos japoneses, desde o jardim da infância:

dos seis aos doze anos de idade, uma idéia me foi indelevelmente fixada: como o Japão sobreviverá. Nossa terra foi o que os professores me disseram o tempo todo – é pobre em recursos naturais, mas ainda assim precisa alimentar mais de 100 milhões de pessoas que vivem em solo montanhoso com não mais de 10 por cento aráveis e área total menor que a Califórnia. A única solução para esse problema – dizia-se e ainda se diz às crianças – é importar matérias-primas, acrescentar-lhes valor e exportá-las, assim ganhando o necessário para comprar o que comer. É isso ou perecer.

Prossegue explicando a formação cultural dos japoneses. Seu filho, com seis anos de idade, está no último ano do jardim de infância. Embora goste deque ele receba ensinamentos de aritmética e leitura, a grande ênfase é dada ao aprendizado de brinquedos e trabalhos conjuntos. Qualquer iniciativa da criança em fazer coisas isoladas é advertida pelo professor no seguinte sentido: “sempre o prego mais saliente é o primeiro a ser afundado pelo martelo”. É muito provável que essa seja uma das causas fundamentais da

diferença de comportamento dos trabalhadores japoneses e dos ocidentais. Enquanto os orientais enfatizam o espírito de grupo e a prevalência do coletivo sobre o individual, no ocidente, realça-se mais o individualismo. As crianças são estimuladas a apresentar pontos de vista próprios e a defender como puderem seus direitos pessoais. Seus paradigmas são muito diferentes. Enquanto, para os ocidentais, a competição é um fim (o importante não é ganhar e sim competir, diz o ditado popular), para os japoneses a competição é um meio de sobrevivência. Sabem que, individualmente, não é possível conseguir alimentos para 100 milhões de pessoas. Portanto, a organização se encarrega desse papel.

A consciência de que só o grupo (a empresa) é capaz de assegurar a independência e o nível de vida dos japoneses determina o grau de dedicação e comprometimento dos trabalhadores para com suas empresas. A ética do trabalho, para os japoneses, determina a lealdade do trabalhador para com a empresa, enquanto, no ocidente, a lealdade se acentua na profissão, como afirmou DURKEIN (apud MORGAN, 1996), formando uma cultura ocupacional. Este comportamento coloca em relevo o corporativismo sobre a corporação, a prevalência da função sobre a produção, do meio sobre o fim. O conjunto de valores que sustenta a cultura organizacional do Japão produz grande esforço e preocupação de toda a sociedade em preservá-lo.

YOSHIMOTO (1992) define um dos mitos da cultura japonesa — o *mottanai* — como sendo talvez um dos segredos do sucesso dos japoneses, profundamente enraizado no espírito daquele povo. O conceito de *mottanai* significa que todas as coisas boas no mundo são sagradas, são presentes dos deuses aos seres humanos. Portanto, desperdiçar qualquer coisa útil para os homens é uma ofensa grave ao Criador. O *mottanai* é empregado pelas mães na educação das crianças, não como repreensão ou censura, mas como conscientização. Sabe-se, hoje, que os produtos japoneses competem em qualquer lugar do mundo, e não é só pela qualidade do produto e do atendimento, mas, principalmente, pelo preço. Os ganhos de custo das indústrias japonesas ocorrem tanto pela rapidez do processo produtivo como

pela economia dos insumos. As corporações japonesas não economizam energias na eliminação de custos que não agreguem valor ao produto. Elas estão abandonando a Gerência de Qualidade Total (GQT) e a estão substituindo pela Gerência de Zero Defeitos (DRUCKER, 1992).

Certamente os valores sociais da cultura japonesa são responsáveis pelo sucesso econômico do Japão. Embora mudem as tecnologias de produção e a forma de gestão, procura-se, a qualquer preço, manter os valores que sustentam a cultura. OHMAE (1985, p. 223) afirma, embora não seja explicitamente afirmado como política nacional, o governo nipônico dedica-se no mais alto grau a fomentar em seu povo um sistema de valores. Diz que, para os trabalhadores japoneses o individualismo e a falta de ética no trabalho (fazer “corpo mole”, negligenciar a economia de insumos) levará o Japão ao colapso. Portanto, é diferente ter uma política participativa, estabelecer incentivos materiais e trazer os valores culturais da sociedade para dentro das organizações, sejam elas de natureza econômica ou não. Para DRUCKER (1992), mudar a cultura corporativa tornou-se um modismo na administração. Afirma, de fato, é preciso mudar determinados hábitos nas organizações, como a maneira pela qual os produtos e os novos modelos são concebidos. Porém, tentar mudar a cultura não irá produzir as mudanças necessárias. Qualquer estratégia de mudança de hábitos terá necessariamente, que realçar a satisfação das necessidades da coletividade — esse é o fim das organizações. Elas não se formam nem se modificam espontaneamente; pelas pessoas pelo homem como condição necessária à organização da produção e à satisfação de necessidades sociais. As organizações, como reflexo do ambiente social, precisam ter a flexibilidade necessária para acompanhar as mudanças do ambiente. Não podem usar a forma estrutural e as relações internas para se manterem à margem do ambiente — isto as levaria ao desaparecimento. As formas estruturais não devem mudar a essência da organização, que é a produção de satisfações sociais.



Para OHMAE (1985) a estrutura das corporações ocidentais foi calcada na estrutura das forças armadas. Estranha-se, no entanto, que as corporações japonesas tenham copiado isso das ocidentais e adotado um comportamento muito diferente. A explicação, afirma o autor, é que foi copiada apenas a forma; a essência e a substância permaneceram japonesas.

OUCHI (1982, p. 59) apresenta o contraste entre as organizações japonesas e as americanas. Embora empreguem a mesma forma fayolista de organização, percebe-se a diferença na substância, produto de pressupostos culturais.

**FIGURA 9: COMPARAÇÃO ENTRE EMPRESAS JAPONESAS E AMERICANAS**

<b>ORGANIZAÇÕES JAPONESAS</b>	<b>ORGANIZAÇÕES AMERICANAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego vitalício</li> <li>• Avaliação e promoção lentas</li> <li>• Carreiras não especializadas</li> <li>• Controles implícitos</li> <li>• Decisão coletiva</li> <li>• Responsabilidade coletiva</li> <li>• Interesse holístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego a curto prazo</li> <li>• Avaliação e promoção rápidas</li> <li>• Carreiras especializadas</li> <li>• Controles explícitos</li> <li>• Decisão individual</li> <li>• Responsabilidade individual</li> <li>• Interesse segmentado</li> </ul>

FONTE: W. Ouchi. **Teoria Z**. São Paulo. Fundo Educativo Brasileiro, 1982, p.59

A questão a ser colocada é: como é que as organizações japonesas, ao adotarem a forma organizacional ocidental, tendo seus primeiros e principais líderes formados nos Estados Unidos — sendo até o presente seu principal herói revitalizador um americano (Deming) —, seguindo um paradigma de dinâmica interna das organizações completamente diferente do ocidental, obtiveram como resultado a economia mais produtiva do planeta? A resposta, para alguns autores, foi a sabedoria dos japoneses em trazer, para dentro das organizações, os valores culturais da sociedade, desenvolvendo e adotando uma ideologia gerencial compatível com esses valores.

VERGARA & YAMAMOTO (1997), após discorrerem sobre a religiosidade do povo japonês, asseveram que essa religiosidade é caracterizada basicamente pela igualdade. Afirmam, ainda, que a

característica religiosa, uma atitude voltada para a realidade e o otimismo, é que constitui a base da forma de gestão do Japão.

#### 2.4.2.2 A flexibilidade do comportamento japonês

Para VERGARA & YAMAMOTO (1997), a curiosidade do povo japonês com relação às culturas mais avançadas vinha assimilando pensamentos estrangeiros sem qualquer resistência psicológica, de forma que a coexistência de pensamentos diversos é uma das maiores características observadas no Japão. Para MARUYAMA (apud VERGARA & YAMAMOTO, 1997), a tradição japonesa no campo do pensamento é introduzir tudo aquilo que tem utilidade ao povo japonês; isto os torna um povo utilitarista e flexível com relação às suas estratégias. Aceitam, com naturalidade, uma mudança de estratégia, desde que tenham uma perspectiva de sucesso, como desistem com a mesma naturalidade quando não vêem tal perspectiva. Isso permite, aos japoneses, a concentração de energias em projetos que produzam utilidades à sociedade.

Para BENEDICT (apud VERGARA & YAMAMOTO, 1997), os japoneses têm a ética da alternativa, que corresponde a um comportamento situacionista, mudando a direção dos esforços com facilidade. Aceitam desafios, mas não despendem energias que não produzam recursos para alimentar seus 100 milhões de pessoas. Adotaram o modelo de economia exportadora, porém com alto valor agregado. Essa alternativa lhes permitiu, ao término da II Guerra Mundial, sair da dependência absoluta para a economia mais desenvolvida e produtiva do globo. Aceitaram a ajuda dos que podiam ajudar, copiaram o que era útil e descartaram os valores individuais, ajustando-se às condições do ambiente.

#### 2.4.2.3 Forma de gestão japonesa

VERGARA & YAMAMOTO (1997) baseiam-se em autores japoneses e americanos para os quais a forma de gestão dos japoneses deve ser posto em

cheque. Conforme esses autores, em especial os japoneses, sua gestão está baseada em uma economia exportadora que teve grande sucesso, mas está se esgotando. Para eles, essa forma foi baseada em condições ambientais muito diversas das atuais e por isso deve ser revista. Embora a forma atual esteja em crise, os pensadores e analistas japoneses não apontam qual seria a substituta para uma economia altamente desenvolvida e produtiva, com mercado limitado (para as dimensões da economia) e já com melhor a distribuição de renda conhecida entre as economias desenvolvidas.

Para VERGARA & YAMAMOTO (1997), na atual forma de gestão japonesa, é possível observar as influências do senso de equidade e da propensão à aceitação de elementos diferentes, tanto nas diretrizes administrativas quanto nas técnicas gerenciais. Estando a forma atual em crise, essa flexibilidade da cultura japonesa facilitará uma adaptação tempestiva. Para DRUCKER (1992), os japoneses estão mudando suas estratégias empresariais. Estão concentrando recursos com ênfase no conhecimento e no desenvolvimento de novos produtos.

Y. NOGUCHI (apud VERGARA & YAMAMOTO, 1997) afirma que a forma de gestão japonesa se originou em 1939 com o esforço de guerra do governo, o qual optou pela restrição aos direitos dos acionistas e estabeleceu incentivos à captação direta de recursos pelas empresas, através de empréstimos bancários. Estimulou a poupança pessoal, o que resultou, posteriormente, no esforço de recuperação econômica, num índice excepcionalmente alto dessa categoria de poupança (KENNEDY, 1989).

A forma atual segue as mesmas características definidas pelo esforço de preparação para a II Guerra, que estabeleceu os principais aspectos de controle das atividades empresariais pelo governo. A preocupação do governo japonês da época era não deixar que o capital externo dominasse a gestão empresarial através da negociação das ações em bolsa e não permitir que os sindicatos manipulassem o esforço produtivo, mantendo sob controle os conflitos entre capital e trabalho. As medidas adotadas pelo governo japonês, consistem nas características da organização **Z**, descritas por OUCHI (1982).

A instituição da forma de gestão japonesa foi mais uma demonstração da flexibilidade desta cultura. Antes do início da II Guerra, as organizações japonesas já adotavam a forma de organização e gestão do ocidente (VERGARA & YAMAMOTO, 1997). Foi o primeiro país asiático a copiar essas formas, adotadas para enfrentar uma situação emergencial. A continuidade da forma deu certo tanto na emergência como na recuperação. Segundo o mesmo autor, a transformação da economia japonesa é o exemplo mais espetacular, e outros países asiáticos podem copiar. Segundo KENNEDY (1989), o Japão já dispunha (ao fim da II Guerra) de uma infra-estrutura industrial viável e de uma população talentosa, bem instruída e culturalmente coesa e foi beneficiado pelos elevados gastos americanos com defesa e com a guerra da Coréia. O autor afirma que a Toyota corria o risco de falir quando foi salva pelo Departamento de Defesa Americano com uma encomenda de caminhões. Outra razão do sucesso do Japão, comentada por ele, foi a crença fanática em alcançar os mais altos níveis de controle de qualidade, o contrato psicológico em favor do trabalho árduo, fidelidade à empresa e a necessidade de conciliar as relações entre capital e trabalho através de uma conjugação de concessões e deferências.

#### 2.4.2.4 A ideologia japonesa

Os administradores japoneses desenvolveram uma bem sucedida ideologia gerencial, baseada, principalmente, em dois contextos maiores: herança cultural e aceitabilidade pública. Na verdade, os japoneses não desenvolveram a ideologia gerencial, e sim a ideologia da obediência. O modelo educacional japonês vem do final do século XIX, com a restauração Meiji, que enfatizava a disciplina e a estética através da caligrafia (DRUCKER, 1993). Ressaltava os valores de obediência à autoridade, respeito mútuo, lealdade, família, comunidade e outros valores sagrados (XAVIER, 1981). Esse mesmo processo educacional desenhou um conveniente comportamento diplomático japonês, de forma que se evitam as discussões sentimentais e os

conflitos com o povo. Aplica-se uma estratégia utilitária e realista. Sua diplomacia é de ajuste (VERGARA & YAMAMOTO, 1997).

Pode ser que os tempos da cultura coletiva do arroz e o comportamento servil e respeitoso dos samurais tenham exercido grande influência na formação cultural desse povo, mas não se pode ignorar o oportunismo e a flexibilidade dos japoneses em aproveitar as ameaças do ambiente para doutrinar a população com uma ideologia nacional baseada na lealdade e na resignação, tornando-se o paradigma da moralidade nacional e do sistema escolar. A falta de uma ideologia política dominante deu lugar a uma ideologia utilitarista e a uma ética de aceitar tudo o que vem de fora, aperfeiçoar aquilo que interessa e descartar o que não interessa.

O esforço de preparação para a II Guerra introjetou, nos japoneses, o espírito coletivo, além de valores pessoais, profissionais, patrióticos e religiosos. O respeito à autoridade, ao chefe, é ao mesmo tempo ao chefe da família, ao pai. A política de sucessão nas empresas privilegiou a carreira não-especializada e acessível a todos, tal que para ser diretor da empresa, o pré-requisito é passar por todos os departamentos (OUCHI, 1982). Essa política sucessória tornou veneranda a figura do chefe, e o pai da empresa e da família.

Para SUTTON (apud XAVIER, 1981, p. 22), ideologia é um sistema de credos publicamente expressos, com o propósito manifesto de influenciar os sentimentos e as ações dos outros. Segundo XAVIER, a ideologia deve ser flexível quanto ao ajustamento em condições de mudanças e é definida em função das pressões do ambiente.

Isso faz sentido, quando se reconhece as diversas pressões sofridas pelo Japão:

- a primeira foi a necessidade de se criar uma indústria que fosse capaz de produzir para defender a nação das ameaças externas e sustentar o poder interno;

- a segunda foi a carência para criar uma tecnologia que desenvolvesse a indústria e a capacidade humana;
- a terceira foram os esforços de guerra (para a Primeira e a Segunda);
- a quarta foi a reconstrução do país após o término da Segunda Guerra.

A humilhação sofrida pelos japoneses com a ocupação pelos vencedores da Segunda Guerra certamente reforçou, ainda mais, a ideologia da obediência em favor da empresa como meio de superação daquela situação. A partir de então, a dedicação e a lealdade à empresa passaram a ser a maneira mais honrosa de servir a nação. Para XAVIER (1981), a consciência de família foi sempre integrada à cultura japonesa. Foi transposta da família de sangue para a família de trabalho, para a empresa, e o mesmo fanatismo patriótico se transformou em fanatismo ocupacional (como o caso dos trabalhadores da Honda, que consertam os limpadores de pára-brisas de todos os carros Honda pelos quais passam no caminho de volta para casa) (MORGAN, 1996), com a crença em alcançar os mais altos níveis de controle de qualidade, tomando emprestado e aperfeiçoando técnicas sofisticadas de administração e métodos de produção do ocidente (KENNEDY, 1989), XAVIER (1981, p. 26) afirma:

Família e grupismo foram entendidos pela elite gerencial japonesa como valores imprescindíveis para manter e desenvolver uma força de trabalho leal, disciplinada, dedicada e conseqüentemente produtiva. Essa foi sua maior preocupação ideológica: garantiu lealdade e submissão na crescente (em número e em qualidade) força de trabalho industrial.

Para MORGAN (1996, p. 121), “o foco sobre o Japão não pretende ser mais do que uma ilustração”. O ponto relevante é que a cultura, seja ela qual for, delinea o caráter da organização. A cultura da organização não pode conflitar com a cultura do ambiente no qual está inserida.

## 2.5 A CULTURA CORPORATIVA

O conceito antropológico considera a cultura um mecanismo adaptativo e regulador, ao qual tanto cultura corporativa como organização estão sempre ligadas por laços culturais predominantes. Dessa forma, as organizações são organismos adaptativos aos processos de inter-relação com o ambiente. As organizações são instrumentos sociais que produzem bens e serviços e, como subprodutos, produzem também artefatos culturais como rituais, lendas e cerimônias. Há dúvidas quanto à produção espontânea desses artefatos e quanto ao objetivo de tal produção. As organizações devem adotar um comportamento flexível para interagir com o ambiente e não serem esmagadas por ele. São organismos artificiais, criados para produzir satisfações às necessidades do ambiente.

O grau de flexibilidade exigido para dar resposta às demandas do ambiente é definido em função da dinâmica dessas demandas. Se isso é verdadeiro, então os subprodutos (rituais, lendas e cerimônias) também são mecanismos de controle do comportamento organizacional, cujo objetivo é manter a flexibilidade e continuar em harmonia com o ambiente. Assim, embora as organizações estejam inseridas num contexto cultural mais amplo — o próprio ambiente —, os teóricos da cultura organizacional estão mais interessados em estudar a dinâmica interna das organizações e as características sócio-culturais desenvolvidas dentro dela, de forma que a cultura organizacional é considerada uma variável interna e gerenciável. A associação do conceito de cultura, como variável, com o conceito organizacional de cultura corporativa é desenvolvida pela Teoria Contingencial de Administração e se baseia na estrutura teórica de sistemas. Para essa teoria, não existe um melhor estilo adaptativo. O melhor estilo é aquele que melhor relaciona a organização com seu ambiente e, em função deste relacionamento, alcança melhor desempenho organizacional, definido em termos de metas. A premissa é de que as metas sejam definidas em termos de satisfação das necessidades sociais e da sobrevivência da própria organização. Essa abordagem é da corrente adaptacionista, para a qual a

cultura é algo observável nos integrantes da cultura comunitária, isto é, nos padrões de comportamento, nos objetos materiais e no discurso empregado pelos integrantes.

Para FREITAS (1991), existem duas grandes correntes observadas na cultura norte-americana: uma está preocupada em pesquisar a natureza do fenômeno cultural em si e nas organizações; outra se interessa pela aplicação do novo conhecimento em projetos de consultoria e na adequação das estratégias de recursos humanos para melhorar a *performance*.

É fácil perceber a diferença entre uma e outra abordagem. A primeira corrente parece estar preocupada em desvendar as causas do comportamento observável dos membros da cultura organizacional. A segunda é gerencialista e está interessada em aplicar as características ou padrões culturais como um instrumental para a melhoria do desempenho das organizações.

De qualquer forma, parece que o ambiente externo, se não determina, pelo menos interfere fortemente no comportamento administrativo. A cultura social do ambiente estabelece padrões de crenças e valores e define os padrões comportamentais da população em conformidade com os do ambiente. A aceitação da autoridade, a ideologia da obediência, a conformidade com o próprio padrão de vida são o produto do meio no qual formou e enraizou esses valores, são o produto da cultura do grupo, mas compatível com a cultura predominante do ambiente. A submissão desse grupo está contida em sua cultura e em suas expectativas de vida e visão de mundo.

Os padrões sociais, culturais e econômicos são aceitos com naturalidade em função do próprio meio no qual foram educados e estão inseridos. Os indivíduos se relacionam num ambiente cultural hegemônico e, portanto, suas expectativas sociais e visão da sociedade se restringem às fronteiras desse mesmo grupo. A estrutura dos subsistemas sociais facilita esse tipo de comportamento conformista, pois se diferenciam tanto fisicamente, quanto em conteúdo. Os clubes recreativos são próprios aos



respectivos grupos sociais. As escolas, hospitais e outros sistemas são adequados aos respectivos grupos de usuários. Nas organizações econômicas, principalmente, o aparato simbólico torna visível a heterogeneidade dos grupos. Uso de garagem, crachás, restaurantes e cardápios específicos servem para especificar quem pertence a qual grupo. O próprio conceito de globalização dá sua contribuição a essa conformidade ao se reportar às sociedades ricas e pobres, países centrais e periféricos, e leva as sociedades a admitir essa condição.

A teoria contingencial de administração se desenvolve na estrutura teórica de sistemas e, assim, se preocupa com a articulação dos padrões de relações contingentes entre grupos de variáveis na sobrevivência organizacional, considerando principalmente: estrutura, tamanho, tecnologia e liderança. Ultimamente vem considerando a cultura e reconhece que processos simbólicos acontecem nas organizações para facilitar a relação da organização com o ambiente. Ao definir o comportamento administrativo em função das especificações do ambiente, reconhece este como variável independente e como imperativo de comportamento sancionados pelos administradores nas organizações através do aparato simbólico. Esse reconhecimento implica aceitar que a dimensão cultural contribui para o equilíbrio e eficácia organizacional. Tal crença levou alguns autores a adjetivar a cultura de “forte” e a qualificá-la como apta a contribuir para o maior êxito organizacional. A aceitação do ambiente como variável externa independente implica aceitar a cultura organizacional como variável interna dependente. Dessa forma, a cultura serve como um condicionante social normativo que define as partes da organização. Expressa valores, ideais e convicções compartilhados pelos integrantes da organização manifestados em seus padrões simbólicos, como mitos, rituais, estórias, lendas, linguagem e outros. Nesse ponto, esses padrões simbólicos se classificam como mecanismos adaptativos da cultura organizacional às mudanças do ambiente. Esse parece ser o entendimento dos profissionais do Desenvolvimento Organizacional, os quais se preocupam em melhorar os mecanismos adaptativos nas organizações. As intervenções desses profissionais são, dirigidas com maior

freqüência, ao campo comportamental e cultural, para permitir a discussão dos valores e normas vigentes no interior da organização. Os autores do Desenvolvimento Organizacional estão convencidos de que só haverá desenvolvimento se houver mudança de atitudes, de crenças, compartilhadas na organização como um todo.

As atividades do Desenvolvimento Organizacional pretendem tornar a cultura organizacional mais receptível às mudanças, o que facilita o realinhamento da organização ao equilíbrio ambiental. Os autores dessa área se preocupam com a mudança planejada e têm-se orientado pelos aspectos normativos e simbólicos das organizações. Essa estratégia parece reconhecer que aspectos subjetivos influem com um peso relativo na capacidade adaptativa da organização. Assim, os autores procuram descrever e prever alguns aspectos dinâmicos da organização, como rotatividade e comprometimento.

O emprego de elementos da cultura organizacional nas mudanças tem demonstrado ser eficaz particularmente quando o ambiente é propício à mudança. Porém não demonstra essa eficácia quando o ambiente é estável. No ambiente estável, o próprio aspecto simbólico da organização é defendido com energia pela comunidade organizacional; um caso de mudança frustrada de ocorre numa empresa de grande porte, com cerca de 16 mil empregados, em Curitiba, na década de 80. Essa empresa contratou uma consultoria para apresentar projeto de um elenco de mudanças, entre as quais estava a mudança do logotipo da empresa. Na opinião da empresa de consultoria e da diretoria da empresa contratante, a nova marca expressaria a idéia de uma nova empresa, dinâmica. Colocada em discussão pela comunidade interna da organização, a proposta de mudança recebeu o mais veemente repúdio. Alegava-se que a marca atual tornou a empresa conhecida no país inteiro, independentemente do nome; a nova marca despenderia enormes quantidades de recursos na mídia para se tornar conhecida; não estava comprovado que a marca “moderna” tornaria a empresa mais produtiva, humana e outros argumentos. Embora as mudanças propostas pudessem ser interessantes e até necessárias, o ambiente não era de mudança nesse

aspecto. Na política nacional, havia assumido um grupo com uma bandeira de mudanças, de “modernidade”, mas na verdade era absolutamente conservador. Envolvido num aparato nacionalista com propostas patrióticas, manteve a economia fechada e o paternalismo estatal no sistema empresarial. Portanto, o ambiente não era de mudanças, as propostas foram todas “arquivadas” e o logotipo permanece até hoje cheio de condecorações pela sua heróica resistência. É possível que com outra estratégia as propostas tivessem obtido boa receptividade e leva a concluir que não basta adotar o “mudar por mudar”, apenas para caracterizar à empresa uma imagem de flexibilidade, sem o imperativo ambiental.

Embora esse caso não possa ser considerado genérico e universal, alerta que mesmo os especialistas em Desenvolvimento Organizacional podem cometer erros estratégicos no trato da cultura organizacional. Ela constitui um parâmetro importante a ser considerado nos processos de mudança e não é facilmente manipulada. Envolve o emprego adequado de processos de comunicação, motivação e liderança.

Para DRUCKER (1992) a cultura corporativa deve ser usada, e não perdida ou desprezada, pois que a mudança corporativa é um dos últimos modismos em administração, apesar da necessidade de mudança no comportamento das pessoas, sejam elas dirigentes ou não, não ser produzida pela tentativa de mudança da cultura.

### 2.5.1 A Adaptabilidade da Cultura Corporativa

A cultura corporativa tem recebido entusiásticos adeptos. Acredita-se que a cultura, concebida como um conjunto de convicções e valores básicos compartilhados, satisfaz diversas funções que facilitam a estabilidade interna e externa da organização. SMIRCICH (1983) identifica, em diversos autores, a convicção de que a cultura organizacional cumpre as seguintes funções, essenciais à estabilidade ambiental da empresa:

- a) comunica um senso de identidade aos membros da organização;
- b) facilita o comprometimento do grupo com algo maior que o universo individual;
- c) aumenta a estabilidade do sistema;
- d) serve como um comunicador de sensatez organizacional que pode guiar e moldar o comportamento.

Essa linha de raciocínio indica que a cultura é o elo comunicador da organização com seu ambiente e pode apoiar as estratégias da organização. A questão emergente é: o que determina o que? É a cultura do ambiente externo que determina a estratégia? É a cultura organizacional? Ou é a estratégia que determina e manipula a cultura organizacional? Existem fundados argumentos de que a estratégia deve facilitar as relações da organização com seu ambiente.

A metáfora orgânica (MORGAN, 1996) considera as organizações como organismos, ou sistemas vivos, existentes num ambiente mais amplo do qual dependem para satisfazer suas necessidades. Dessa forma, é possível identificar certos tipos de organizações que são mais adaptados a determinados tipos de ambiente. Esse entendimento parece ter determinado a popularidade da teoria dos sistemas abertos, na qual as organizações são consideradas subsistemas do sistema ambiental, com o qual terão de se relacionar, numa situação de interdependência e não conflitante.

Com base na estrutura teórica dos sistemas abertos, foi desenvolvida a Teoria Contingencial de Administração, para a qual não existe uma melhor forma de organizar, e a administração deve se empenhar em satisfazer e equilibrar as necessidades internas da organização tanto quanto adaptar-se às circunstâncias ambientais. A administração deve preocupar-se, acima de tudo, em manter o equilíbrio interno e externo da organização, para atingir bons resultados operacionais.

A Teoria Contingencial sugere diferentes enfoques no comportamento administrativo para desempenhar diferentes atividades dentro da mesma organização, e tipos diferentes de organização em diferentes tipos de ambiente.

MORGAN (1996) afirma que um dos estudos mais influentes na Teoria Contingencial foi desenvolvido na década de 50, por Tom Burns e G.M. Stalker, do Instituto Tavistock de Londres, e ficou conhecido como o Sistema Sociotécnico. Esse sistema permite estabelecer a distinção entre as abordagens “mecanicista” e “orgânica” da administração. O sistema sociotécnico adota um comportamento gerencial flexível, permitindo uma relação dinâmica entre as variáveis tecnológica e comportamental. O enfoque pode ser mecanicista se a empresa produz produtos para um mercado estável, e orgânico se os produtos servem a um mercado dinâmico. Burns e Stalker propõem que organizações eficazes compatibilizam estrutura e tecnologia, o que demonstra que essa relação é estratégica, e a variável predominante é a tecnologia, isto é, as relações sociais que se desenvolvem num local de trabalho estão relacionadas ao nível tecnológico do mesmo.

Para PERROW (1981), as técnicas de relações humanas associadas a uma perspectiva técnica da organização têm sido, na Inglaterra, um tanto extravagantes. A análise do autor leva a entender que a perspectiva sociotécnica pretende preencher o vazio existente na abordagem da perspectiva de relações humanas, quanto à relação homem/máquina. Mudando a tecnologia, o resultado será provavelmente uma mudança nas relações sociais. Para PERROW, o trabalho dos grupos de sistemas sociotécnicos têm-se limitado, geralmente, ao nível supervisor-produtivo. No sistema sociotécnico, procura-se a identificação de fatores que obtenham sucesso na relação tecnologia e comportamento gerencial, definido em termos de estilos flexíveis num ambiente dinâmico que permitam a sobrevivência da organização.

Uma flexibilidade organizacional que facilite sua adaptabilidade ambiental é um fator crítico na teoria das organizações. Uma mudança no

ambiente não provoca, de imediato, uma mudança na cultura e no mesmo nível de intensidade e compreensão de forma a se dar a resposta adequada.

Um importante estudo sobre Teoria Contingencial de administração foi feito por LAWRENCE & LORSCH (1973). O trabalho desses autores gira em torno de duas idéias principais: A primeira considera que diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e tecnologia. A segunda considera que organizações que operam em ambientes turbulentos e incertos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna, entre departamentos, que aquelas que operam em ambientes menos complexos e mais estáveis. Os autores partem da definição de papéis dos executivos para analisar a diferenciação e a integração da empresa em seu ambiente. A empresa considerada um sistema aberto terá que transacionar com diferentes segmentos do ambiente, cada um com uma dinâmica diferente. Conseqüentemente, os integrantes de cada unidade operacional terão de se tornar especialistas no trato de suas tarefas particulares. Essa divisão de trabalho resulta do fato de que cada administrador terá uma limitada amplitude de supervisão, decorrente tanto de sua educação ou experiência anterior como da natureza da própria tarefa. Apoia-se no princípio de que quando os sistemas crescem e se tornam mais complexos e diferenciam-se em partes separadas e especializadas, precisam ser integrados para o sistema ser viável e adapte-se ao que se passa no exterior.

A especialidade de cada unidade funcional leva à criação de diferentes tipos de relações informais, critérios diferenciados de recompensa e diferentes procedimentos de controle, conforme a natureza do papel de cada unidade. A integração se refere à inter-relação dos papéis desempenhados entre as diferentes unidades, e a diferenciação se refere às diferenças na orientação e formalismo na estrutura da unidade.

### 2.5.2 Os Conflitos

A idéia de que a organização burocrática resolve seus conflitos de integração pela expedição de normas formais não é aceita no trabalho de LAWRENCE & LORSCH (1973). Segundo esses autores, a cadeia de comando é um dos instrumentos hábeis, porém não o único. Afirmam que, para realizar-se a integração, os conflitos devem ser resolvidos. Para resolvê-los, sugerem o emprego, além da hierarquia administrativa, dos comitês ou equipes integradas dos diversos departamentos funcionais conflitantes, bem como do controle de rotina e dos processos de fixação de roteiro.

Existem outros trabalhos sobre a integração entre as unidades funcionais da empresa, normalmente relacionados com a dinâmica do ambiente externo, tais como tecnologia, concorrência e velocidade das mudanças. Entende-se que a dinâmica do ambiente exige das empresas alto grau de flexibilidade e capacidade de integração para viabilizar seu crescimento e até mesmo sua sobrevivência. A compreensão dos papéis desempenhados pelas unidades especializadas é de fundamental importância para a solução dos conflitos de integração.

Certa vez, num seminário sobre planejamento estratégico, realizado em Curitiba, a palestra de abertura foi feita pelo gerente de negócios (tipo gerente de vendas). O palestrante reclamava do gerente de crédito da empresa, o qual, segundo ele, havia parado no tempo. Dizia que o departamento de crédito não possuía visão de negócio, e por isso, emperrava as vendas da empresa. É um caso típico de desconhecimento de papéis especializados. Certamente, o gerente de crédito tinha uma cultura funcional e se comportava de forma compatível com a função. Ele estava preocupando com a segurança da empresa. Um comportamento liberal do gerente de crédito poderia levar a empresa a enormes dificuldades de liquidez, problema este com o qual o gerente de vendas, não se preocupava ou do qual não se apercebia.

Para STONER & FREEMAN (1995), conflito é a discordância sobre alocação de recursos escassos e choques envolvendo objetivos e valores, que

podem ocorrer no nível pessoal ou organizacional. PAULO MOTTA (1991) aponta três diferentes abordagens para o conflito. Cada abordagem constitui uma visão corrente do problema e conseqüentemente uma estratégia própria para tratá-lo. A primeira corrente aborda o conflito como sendo um comportamento de interesses, essencialmente. Ele existe no sistema social, no ambiente externo, de onde é trazido para dentro da organização e presentes nas relações de trabalho, porque estas refletem a estrutura social externa. A origem dos conflitos está no ambiente externo, onde é formada a estrutura social do poder. A segunda corrente vê o conflito como um problema de definição de papéis em nível organizacional, que resulta da adaptação imposta ao sistema de produção, em função de evoluções econômicas e tecnológicas. Dessa forma, a reorganização constante dos trabalhadores é gerada por pressões externas e a responsabilidade recai sobre aqueles que exercem papéis gerenciais. A terceira corrente vê o conflito como um fenômeno de personalidade e de percepções individuais ou de pequenos grupos. Na abordagem dessa corrente, o conflito reflete a ruptura do contrato econômico e psicológico em que um certo nível de expectativas das partes deveria ser atendido, em termos de lealdade e dedicação de uma parte e aumento de salário e realização pessoal de outra. Essa corrente sugere que os conflitos ocorrem porque as organizações possuem objetivos predeterminados e impõem ao indivíduo um comportamento intencional de dependência e submissão que se contrapõe a objetivos individuais de autonomia e independência. O conflito, então, é uma discrepância entre expectativas individuais e organizacionais. A integração não ocorre por um processo racional e automático, via hierarquia organizacional. Ela demanda uma ação gerencial sistemática. As visões diferenciadas dos diversos departamentos favorecem a ocorrência de conflitos quanto à direção a ser dada a determinados problemas. A solução do conflito no processo de diferenciação/integração, passa a ser uma preocupação importante no modelo de LAWRENCE & LORSCH. Para esses autores, a solução dos conflitos dessa natureza demanda negociação séria, especialmente quando as partes (departamentos) envolvidas têm interesses que implicam custos e perdas para uma das partes como uma disputa de soma zero. Portanto, as abordagens até



aqui discutidas têm fundamentação econômica, são gerencialistas. Logo, os conflitos entre grupos, indivíduo e organização estarão condicionados ao empenho gerencial para tomada de decisões, visando à solução dos conflitos.

Uma abordagem menos materialista do conflito é feita por FUSTIER (1982), que classifica os conflitos da seguinte maneira:

**FIGURA 10: A CLASSIFICAÇÃO DOS CONFLITOS SEGUNDO FUSTIER**

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>INTERPRETAÇÃO</b>
<b>1. Segundo os contrários:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos individuais</li> <li>• Conflitos de igual para igual</li> <li>• Conflitos na instituição</li> <li>• Conflitos ideologicamente neutros</li> </ul>	<p>⇒ Entre pessoas e pequenos grupos, numa fábrica, numa empresa</p> <p>⇒ Irmão com irmão, superior com subordinado</p> <p>⇒ Na organização da sociedade</p> <p>⇒ Os indivíduos entram em conflito pelo objeto técnico da contestação, são ideológicos</p>
<b>2. Segundo a natureza dos conflitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os fatos</li> <li>• As causas</li> <li>• Os objetivos</li> <li>• Os métodos</li> <li>• Os valores</li> </ul>	<p>⇒ As percepções diferentes, as crenças, etc.</p> <p>⇒ Acordo e desacordo quanto às definições</p> <p>⇒ Desacordo quanto aos objetivos</p> <p>⇒ Os objetivos são os mesmos, as formas de alcançá-los são diferentes</p> <p>⇒ A diferença está nos critérios de apreciação</p>
<b>3. Segundo as causas dos conflitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse direto</li> <li>• Condições sociais da organização</li> <li>• Tensões psicológicas</li> <li>• Divergências Intelectuais</li> </ul>	<p>⇒ Salário, promoção, etc.</p> <p>⇒ Pressões sobre produtividade, trabalho e motivação</p> <p>⇒ Diferenças entre sistemas de valores, má comunicação, resistências</p> <p>⇒ Conflitos esquerda-direita, ambição, influência, jogo de poder</p>

FONTE: Adaptado de Michel Fustier. **O Conflito na Empresa**. Martins Fontes. São Paulo: 1982 (p.12-14)

Segundo o autor, os conflitos ocorrem e podem se enquadrar em qualquer uma das classificações descritas, porque todos querem defender

suas esferas pessoais de domínio, ainda que espiritual e psicologicamente. Qualquer tentativa de invasão ou de desqualificação é acompanhada por uma reação conflituosa. Assim, a esfera pessoal é composta:

- como a satisfação das necessidades primárias, alimentação, habitação;
- utilidade, sentido, liberdade, responsabilidade;
- fé, crença, conhecimento, experiência;
- esperança, expectativa, aperfeiçoamento;
- estima, amizade, família, troca de idéias, considerações.

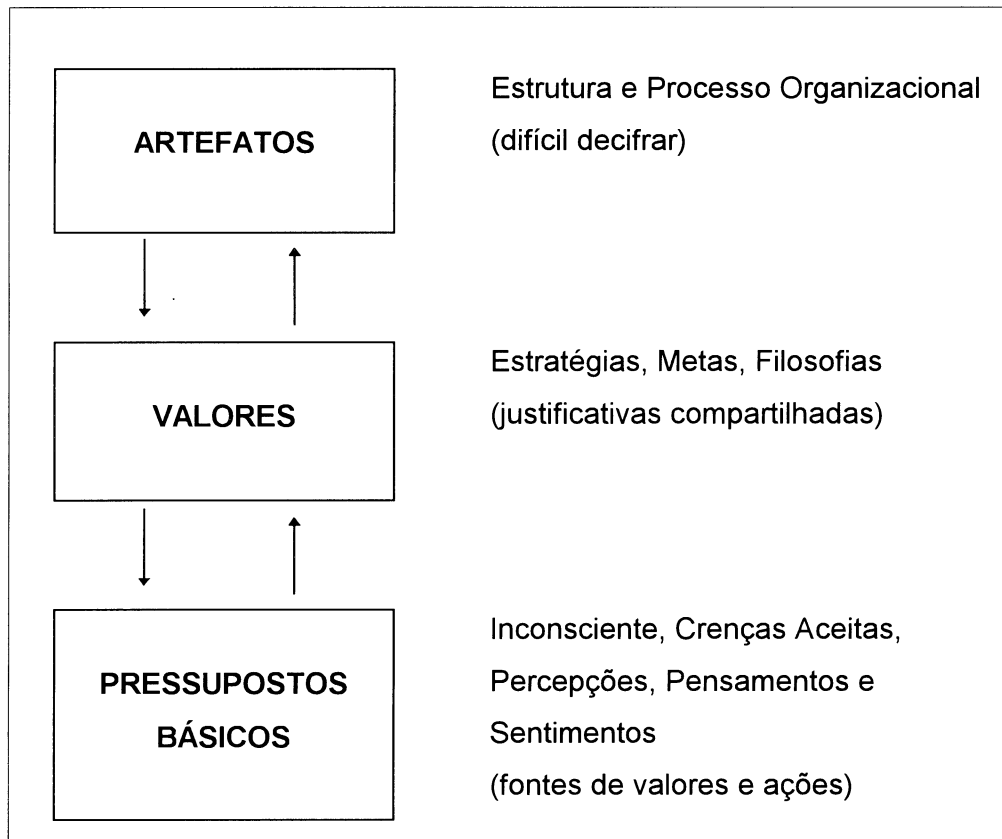
A abordagem de FUSTIER está mais próxima do conceito de conflitos considerado neste trabalho, no qual se pretende verificar os conflitos resultantes das ações de controle comportamental dos indivíduos, especialmente em seus aspectos político-ideológicos.

## 2.6 OS NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para SCHEIN (1992), a cultura organizacional pode ser analisada em três diferentes níveis onde pode ser visível ao observador. A não diferenciação desses níveis pode resultar em algumas confusões conceituais. Esses níveis da cultura são visíveis e observáveis nas manifestações de comportamento pessoal e pode-se ver e sentir sua profundidade incorporada no inconsciente das pessoas. Nessas manifestações está a essência da cultura. Assim, os valores organizacionais como normas e regras de comportamento são manifestações do inconsciente que os integrantes da organização empregam para descrever e retratar a cultura para eles mesmos e para os outros. Esses valores, no modelo de SCHEIN, podem ser discutidos, aprovados ou desaprovados. Porém, os pressupostos, que são valores manifestos do inconsciente, são inegociáveis, indiscutíveis (*taken for granted*) e quem não concordar com eles será considerado problemático e automaticamente será

despedido. Os níveis culturais são inter-relacionados de forma que um nível pode interferir no comportamento do outro.

**FIGURA 11: NÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL**



FONTE: Edgar Schein. **Organizational Culture and Leadership**. 2ª Ed. San Francisco. Jossey Bass. 1992, p. 17

### 2.6.1 Artefatos

Os artefatos se encontram no nível da superfície da organização, ou seja, é a parte mais visível e tangível da estrutura, e podem ser vistos, ouvidos e sentidos quando se observa um grupo ou cultura não-familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como arquitetura, mobiliários, arranjo físico, tecnologia, linguagem, mitos, rituais, cerimônias e histórias contadas sobre a resistência da organização, sua estratégia de sobrevivência, de crescimento e seu comportamento rotineiro. O ponto mais importante desse nível de cultura organizacional é que ele é muito fácil de observar, mas muito difícil de decifrar. Há determinadas estruturas organizacionais que apresentam

características absolutamente diferentes, mas operam o mesmo ramo de negócio e têm o mesmo desempenho operacional. Em duas empresas observadas há algum tempo, foi possível perceber significados e valores muito diferentes para uma mesma estrutura. Em uma, o *staff* (assessoria) de uma empresa desempenha papéis de alto executivo, uma espécie de *trainee* para o cargo de diretor. Na outra, a assessoria desempenha o papel de “contínuo de luxo”, como são tratados jocosamente pelo pessoal. A dificuldade de decifrar refere-se à dificuldade de entender o significado dos artefatos, o que eles simbolizam. SCHEIN (1992) exemplifica esta dificuldade com as construções dos egípcios e dos maias. Pode-se observar e sentir esses monumentos, mas não se pode decifrar o significado de cada construção para cada grupo. Da mesma forma, há dificuldade para entender o significado de escritórios privados, espaçosos e luxuosos.

O entendimento do significado das construções, das aparências, é um papel-chave na análise da cultura organizacional. Significa decifrar os pressupostos básicos do grupo, que podem ter origem nos líderes e fundadores da organização. A idéia de que os artefatos físicos, como as construções e arranjos (*lay out*) dos escritórios, projetam imagens que refletem os níveis mais profundos da cultura só pode ser aceita como razoável se observador e organização pertencem ao mesmo ambiente cultural. É importante o cuidado com inferências a partir dos artefatos para os pressupostos. Quando se afirma que nas organizações mais liberais as relações são predominantemente informais, pode-se estar apoiado no pressuposto de que a informalidade significa mais brincadeira que trabalho. Ao contrário, uma organização na qual predominam as relações formais, pode significar a necessidade de inovação, dada a experiência do analista baseada no pressuposto de que a formalidade significa burocracia e formalização. O pressuposto é de que a organização burocrática é eficiente porque segue um plano de ação individual e organizacional.

Isso pode ser comprovado como verdadeiro na aplicação de estilos de liderança em grupos de diferentes culturas. Um estilo de liderança democrático pode ser mais eficiente numa sociedade democrática. O pressuposto da

eficiência da liderança democrática numa sociedade de cultura não democrática certamente será frustrante. No modelo dos níveis da cultura, pressupostos são valores, crenças e outras estruturas inconscientes. Essas estruturas se flexibilizam com as experiências vividas e os resultados obtidos — uma maneira de resolver problemas que produz resultados satisfatórios em períodos sistemáticos é tomada como certa e inegociável (*taken for granted*), isto é, passa a ser um pressuposto.

Em uma empresa estatal (economia mista), na cidade de Curitiba, cuja diretoria era toda designada pelo poder político, havia uma expectativa do pessoal de que a designação de diretores-funcionários melhoraria suas relações com a diretoria. O pressuposto era que o diretor ou diretor-funcionário seria seu representante na diretoria e, como tal, iria defender os interesses do grupo nas discussões e definições superiores da empresa. Mas a frustração foi ao se perceber que o diretor-funcionário ao assumir seu cargo, assumiu também a postura de executivo da empresa e não de representante e defensor do grupo. Os artefatos visíveis do grupo autorizavam pressupor a condição de defesa de seus interesses pelos futuros diretores — independentemente de outros parâmetros de desempenho necessários à sobrevivência da organização. Pode-se supor que informações novas levam as pessoas a assumirem novos valores. A facilidade de acesso às informações não é a mesma para todos os grupos da organização. Há informações que interessam a determinados grupos gerenciais. O fato de um empregado assumir o cargo de diretor leva-o a ter acesso a certas informações privilegiadas, a ter relações com grupos diferentes e, no limite, a adquirir novos valores. Esse fato não significa que sejam culturas conflitantes, mas interesses e valores diferentes, normas e regras de comportamento as quais guiam o dia-a-dia da organização. Algumas normas e decisões podem não estar contempladas pela cultura, mas não podem se conflitar com ela.

## 2.6.2 Valores Compartilhados

Para SCHEIN (1992) qualquer padrão de comportamento só pode ser entendido como valor se puder ser avaliado física ou socialmente, mediante critério de avaliação discutido pelo grupo e que concorram para a solução dos problemas do grupo. Assim, valores como religião, ética, estética e outros, podem ser entendidos como valores pessoais, mas não como valores organizacionais, porque não são discutidos, testados e avaliados. Todo grupo reflete alguns valores originais de alguma coisa, devendo distinguir o que deve ser do que é. Dessa forma, entende-se como valor algum padrão de comportamento ou ação que desempenhe uma função e concorra para a solução dos problemas do grupo. Se o desempenho do padrão persistir por longo tempo, pode passar a ser considerado um pressuposto compartilhado.

A primeira solução proposta para tratar a formação de um grupo novo, uma nova organização ou o surgimento de um novo problema reflete algum pressuposto individual do que é certo ou errado, do que funciona ou não funciona, originário de um líder ou fundador. Esses valores permanecerão influenciando o grupo a adotar a mesma abordagem na solução de questões similares, mas o modelo de solução ainda não se torna um valor por falta de conhecimento compartilhado. Não importa a firmeza e a crença do proponente no modelo, o grupo ainda não é capaz de diferenciar o factual do real. Supondo-se que, num novo negócio, quando as vendas estão declinando, o gerente proponha aumentar a propaganda, porque acredita que a propaganda aumenta as vendas. Para o grupo, que ainda não passou por esta experiência, isso significa somente uma declaração de valor do gerente. Mas se, com o aumento da propaganda, realmente as vendas aumentem e continuem a crescer cada vez que se incremente a propaganda, esse resultado pode levar o grupo a atribuir o *status* de valor ao fato de que propaganda aumenta as vendas. Quando o grupo aceitar que a propaganda é uma “coisa boa”, gradualmente começará um processo de transformação cognitiva e se transformará num valor compartilhado. Além disso, se a ação continuar dando bons resultados, passará a ser um pressuposto compartilhado. Com o tempo, esse valor será internalizado no grupo, de forma que a desconfiança e o

debate anterior sobre sua validade cai no esquecimento e o valor da propaganda não mais será discutido quanto a sua eficiência. Entende-se como validação social certos valores que são firmados pela experiência social compartilhada e servem como redutor de ansiedades e incertezas em áreas de funcionamento crítico do grupo. Dessa forma, os valores aceitos socialmente são sustentados por normas e regras de comportamento que guiam os membros do grupo nas lides com situações-chave e ensinam os integrantes como se comportar. Assim, os valores são incorporados na ideologia ou filosofia organizacional e servem como guia e forma de tratar incertezas e outros fatos incontrolláveis. Em situações nas quais não existe um tratamento padronizado de solução para os problemas, aplicam-se experiências que já deram certo em situações semelhantes — como no caso das decisões não-programadas, cujo decisor orienta-se pelos valores e filosofia da organização.

Os valores compartilhados, sendo razoavelmente compatíveis com os pressupostos, podem articular-se com a filosofia administrativa e auxiliar na manutenção da coesão do grupo e na fonte de identificação da essência da missão. Algumas vezes, os valores são conflitantes e até contraditórios. Nesse caso, haverá dificuldade em classificar com exatidão a cultura da organização. Em outros casos, se percebe nítida contradição. Por exemplo, os bancos continuam insistindo nas vantagens do atendimento pessoal, como forma de manter a fidelidade do cliente. Enquanto continua o discurso, investem enormes somas em tecnologia, o que implica exatamente o contrário: afasta o cliente do contato pessoal. Enquanto alegam que a tecnologia facilita a vida do cliente, e isto de fato, acontece, o cliente pode realizar todas as operações necessárias em sua casa ou escritório, em alguns casos, e não se conseguem acabar com as intermináveis filas em outros. É verdade que, para efeito de controle, a tecnologia apresenta vantagens indiscutíveis, mas é verdade, também, que reforça, com enorme vigor, a impessoalidade das relações. Assim, quando se adota o tratamento personalizado como valor organizacional, é preciso dimensionar a tecnologia, como valor complementar, a um certo segmento da clientela, especialmente nas organizações bancárias varejistas.

### 2.6.3 Pressupostos Básicos

Para SCHEIN (1992), os pressupostos básicos constituem a essência da cultura organizacional. São estruturados no inconsciente, muitas vezes como forças desestruturadoras. Entretanto, são imobilizados pelos conteúdos conscientes e racionais da cultura do grupo. A cultura da organização reprime os impulsos inconscientes dos indivíduos pela apreensão das formas de convivência e de solução de problemas. Mas os pressupostos são também aprendidos pela sistematização do comportamento bem sucedido. Afirma que, quando a solução de um problema funciona, dá certo repetidamente, ela se torna um padrão indiscutível para solucionar problemas semelhantes. O que antes era apenas uma hipótese, sustentada por intuição ou valor, lentamente passa a ser considerada uma realidade. O conceito de pressuposto não descarta as tensões ocasionadas pela falta de padrão comportamental, pela incerteza e pela ausência de *status* esperado de ação e de resultado. Enquanto esses *status* não forem definidos, haverá tensão gerada pela incerteza. A idéia dos pressupostos aprendidos pela rotinização no trato das tarefas e de outras características comportamentais limita os impulsos inconscientes, o que exerce certo controle simbólico pela cultura da organização. Esse controle reduzirá a ansiedade gerada pelas incertezas e canalizará as energias do grupo para um projeto produtivo. Para os psicanalistas, a existência de ameaças e incertezas gera ansiedades que podem ser canalizadas para o sistema produtivo. É o caso, para alguns autores dos “*workaholics*” (labormaníacos), que encontram no trabalho o alvo de descarga das suas pressões inconscientes. Mas advertem que tais ameaças poderão também despertar fantasias desestruturadoras que mobilizarão as forças de resistência. A possibilidade de a tensão liberar forças produtivas influencia os executivos em situações de dificuldade, ou mesmo de crise, a desenhar um quadro de dificuldades exageradamente grave a fim de levar o grupo a descarregar suas ansiedades no trabalho.

Os pressupostos básicos são elementos culturais inconscientes que se encontram enraizados profundamente nas práticas sociais do dia-a-dia da organização e na personalidade de seus membros. Pela natureza inconsciente



desses elementos, eles não se expõem à observação direta e seus significados ficam embrenhados no discurso dos atores da organização, sendo difíceis de decifrar. Por isso, dificilmente o discurso oficial de seus integrantes, entendido como valor central da organização, corresponde ao núcleo cultural da empresa. Isso significa que o discurso oficial é voluntário e consciente, mas a ação nem sempre o é. Para buscar a diferença entre o que é sintoma e o que é essência, o autor propõe uma abordagem clínica para apreender os significados dos artefatos e de outros eventos aparentemente irracionais. Logo, pressupostos básicos é tudo aquilo que não é confrontado, não é debatido, por isso é extremamente difícil de mudar. Para ele, a dificuldade de mudar os pressupostos básicos existe porque implica justamente seus reexames e isso desestabiliza temporariamente o aspecto cognitivo da pessoa, liberando grande quantidade de ansiedade. Portanto, no processo psicanalítico, a cultura tem poder definitivo. Como conjunto de pressupostos básicos, ela define com o que se preocupar, o significado das coisas, como reagir em certas circunstâncias e que ação adotar em situações variadas e incertas. Ela pode se expressar em políticas organizacionais e serve como mecanismo de defesa, cuja ação poderá ser reativa ou pro-ativa, conforme seja a natureza da ansiedade do momento. Nesse sentido, a chave está no controle da quantidade de ansiedade que acompanha alguma nova aprendizagem nesse nível.

Ainda, no conceito do mesmo autor, os pressupostos podem ser uma espécie de imagem formada no inconsciente. Essa imagem pode distorcer as informações e prejudicar o relacionamento entre pessoas. Por exemplo, se a imagem de uma pessoa, povo ou organização, é formada com base na experiência, educação ou imaginação de que ela só pretende tirar vantagem de outra em todas as oportunidades de relacionamento que houver, o comportamento será estruturado com base nessa expectativa, isto é, as atitudes serão reservadas e defensivas. Num processo de negociação, se uma pessoa ou equipe entra com uma expectativa distorcida, o acordo fica cada vez mais distante em função das atitudes defensivas demonstradas, que

levarão a outra pessoa ou equipe a adotar também atitudes compatíveis, reduzindo a área comum do objeto da negociação.

Nas relações de trabalho em uma organização onde predominam os pressupostos da teoria **X**, as distorções poderão ser mais flagrantes e volumosas. As considerações sobre o homem, na teoria **X**, são de que ele é preguiçoso, indolente. Nesse ambiente, se um indivíduo é visto sentado, numa postura aparentemente preguiçosa, a interpretação de seu comportamento será de que ele está vadiando, mesmo que esteja concentrado na solução de um problema difícil. As atitudes serão semelhantes com relação à ausência do indivíduo de seu posto de trabalho. O indivíduo ausente será pré-julgado de “enrolador”, mesmo que ele esteja naquele momento negociando a solução de um problema ou esteja em casa terminado um trabalho urgente que trará ganhos para a empresa. Se esses pressupostos forem compartilhados na organização, prevalecerão como uma característica da cultura organizacional. As discussões envolverão a modelagem de novo sistema de controle para assegurar a permanência do pessoal no posto de trabalho, porque se pressupõe que lugar de trabalhar é na fábrica, escritório e loja, não em casa, que é lugar de vadiagem, de descanso. Se predominam na organização pressupostos de que o pessoal é altamente motivado e competente, o comportamento organizacional será compatível com esses pressupostos. Nesse caso, o pessoal será encorajado a tomar iniciativas que poupem recursos para a empresa, a procurar melhores formas de reduzir custos e melhorar a produtividade e o ambiente social de trabalho e, se algum trabalhador se mostrar improdutivo, assume-se que a falha é do sistema, do gerente, da própria organização. Em ambos os casos, haverá uma possibilidade de distorção. O gerente fraco, autoritário, pode não avaliar a motivação do pessoal, enquanto que o idealista, pode estar sendo ingênuo e não perceber que o pessoal está tirando vantagem de suas crenças nas qualidades altruísticas das pessoas.

O entendimento dos pressupostos culturais é particularmente importante nas organizações multiculturais, nas multinacionais e nas globalizadas. Para

ilustrar a importância dos pressupostos nas organizações multiculturais, SCHEIN (1992, p. 24), recorre a uma experiência vivenciada por um supervisor americano num país asiático. O supervisor possuía uma tradição pragmática de que a solução de um problema tem alta prioridade. O subordinado veio de uma tradição cultural diferente, na qual não colocar em “cheque” o conhecimento e a autoridade do chefe é que tem prioridade. O supervisor propôs a solução para um problema. O subordinado sabia que essa solução não funcionaria, mas sua cultura recomendava que ficasse em silêncio, pois dizer ao chefe que a solução estava errada e não funcionaria representava um perigo para a imagem do chefe. A ordem do chefe foi cumprida e o resultado foi negativo. O chefe surpreso e constrangido perguntou o que ele faria e este respondeu que faria algo diferente. O supervisor perguntou porque não disse isso antes, ao que o subordinado respondeu que para ele a prioridade era evitar constrangimento do chefe. Do ponto de vista do subordinado, o comportamento do chefe era incompreensível porque demonstrava falta de orgulho com possível perda de respeito por parte dos subordinados. Mas o comportamento do chefe é incompreensível, por outro lado, por não explicar ao subordinado que o mais interessante é a produção. Pois o pressuposto do subordinado é de que nunca poderá embaraçar o chefe, isso é mais importante que o trabalho.

Esse caso foi empregado para ilustrar como o não-conhecimento de pressupostos pode causar embaraços no relacionamento chefe/subordinado. Mas não se trata de nenhum caso exótico. Na cultura brasileira, isso não é coisa fora do comum. Há casos em que o chefe é alertado sobre uma decisão errada ou equivocada, que é mantida simplesmente porque foi decidida – palavra de rei não volta atrás.

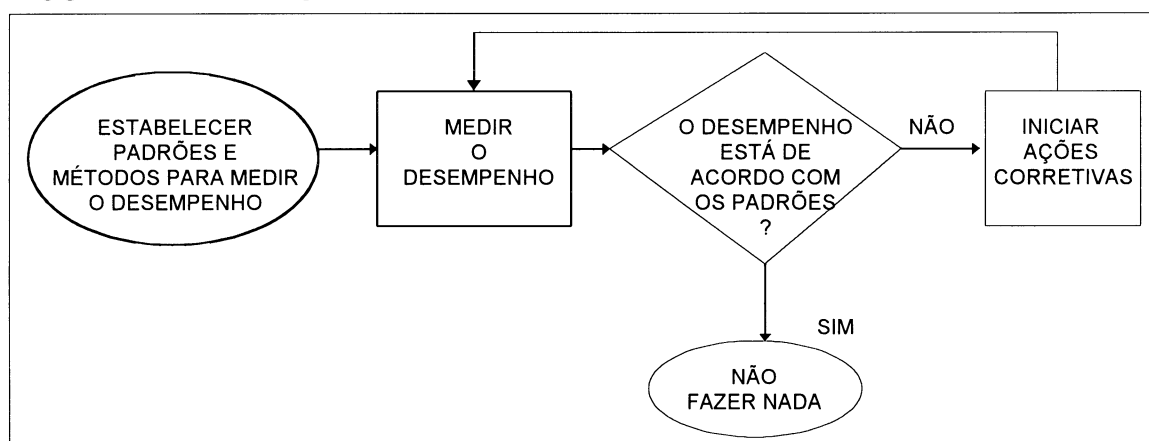
O poder da cultura se origina no fato de que, se os pressupostos são compartilhados, eles se reforçam mutuamente. Em organizações multiculturais, um mecanismo de comunicação entre estrutura formal e pressupostos individuais poderá estabelecer critérios de relacionamento que permitam a cada um permanecer fiel à sua cultura sem prejudicar a funcionalidade organizacional.

Os pressupostos são sentimentos, crenças inconscientes que tratam de aspectos fundamentais da vida das pessoas e das organizações. O entendimento e decifração deles (se possível) facilita a compreensão e análise de outros aspectos mais visíveis da cultura organizacional e possibilita tratá-los com mais propriedade.

## 2.7 O CONTROLE ADMINISTRATIVO VIA CULTURA ORGANIZACIONAL

A maioria dos autores, especialmente em livros didáticos, trata o controle como uma função administrativa de acompanhar e corrigir a rota de uma variável de produção para assegurar seu desempenho em conformidade com os padrões estabelecidos pelo planejamento, no conhecido esquema do processo administrativo da Teoria Neoclássica. Nesse conceito, o controle constitui também um processo desenvolvido em etapas.

FIGURA 12: ETAPAS BÁSICAS DO PROCESSO DE CONTROLE



FONTE: Stoner & Freeman. **Administração**. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1995, p. 440

Nessa perspectiva, a colocação dos padrões de controle obedece a uma posição estratégica no processo produtivo, de forma a evitar defeito no acabamento de uma unidade de produto, o que implicaria a perda da unidade produzida, e todo sistema de controle perderia sua razão de existir. A maioria dos textos didáticos, portanto, tratam do controle de metas, de estoques, de caixa, de prazo de entrega e de outros aspectos relacionados às operações produtivas da empresa, o que é chamado neste trabalho de controle

operacional. Está envolvido também nessa perspectiva, o controle do pessoal, com relação à frequência, cumprimento de horário, rotatividade, mas não se faz referência ao conhecimento e controle dos valores pessoais do grupo, à ideologia do grupo em relação aos parâmetros produtivos da empresa, tais como lucro, produtividade, missão, custo e outros.

Outro aspecto que tem motivado o controle do comportamento das pessoas no processo produtivo é a crença nas histórias de *boicotes*, estabelecimento de submetas outras ações redutivistas do desempenho organizacional. Essas histórias inculcam nos administradores a visão do homem negligente (Teoria X), inimigo da organização, e levam a empreender ações que confundem controle com vigilância. Assim, para muitos gerentes controlar ou não controlar equivale a confiar ou não confiar, tal que personalizam excessivamente as decisões de controle, concentrando mais sua vigilância na personalidade e na conduta do homem no trabalho que na tarefa e seus objetivos. O modelo puro de Max WEBER conceitua a burocracia como uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. Suas características principais abrangem as formas legal, racional, impessoal e meritocrática. Essas características buscam a previsibilidade do comportamento humano, a padronização do desempenho dos participantes e conseqüentemente a máxima eficiência da organização. As críticas ao modelo puro baseiam-se em sua abstenção quanto à natureza do homem envolvido no modelo que trouxeram outras conseqüências operacionais não previstas — as disfunções burocráticas. A confiança exagerada na formalidade e impessoalidade do processo levou alguns pesquisadores a adotar uma definição redutivista do controle, compatível com o modelo de STONER & FREEMAN. CHURCHMAN (apud ARGYRIS, 1975) define controle como “o processo que leva a decidir o momento exato da ação e as medidas corretivas a tomar quando se vê que o caminho seguido certamente não levará a conclusões precisas”. A definição de CHURCHMAN pressupõe a conformidade do comportamento humano com os objetivos e processos administrativos da empresa e expressa seu otimismo no

comprometimento do homem com os valores organizacionais — o que não se tem confirmado.

ETZIONI (1989) classifica os meios de controle aplicados por uma organização em três categorias: física, material e simbólica. O controle baseado em meios físicos é intimidativo e coercitivo. O controle baseado em meios materiais, emprega a perspectiva de recompensas que permitem a aquisição de meios materiais com a finalidade de controle. A essa Categoria ETZIONI chama controle (uso do poder) utilitário. O controle simbólico não constitui ameaças nem recompensas materiais. São símbolos normativos, como prestígio, *status*, estima e outros símbolos sociais. Para ele, o emprego de símbolos com a finalidade de controle constitui o controle normativo ou normativo social. Esse tipo de controle tende a convencer as pessoas, enquanto que o material (utilitário) tende a criar interesse. E o emprego de meios físicos tende a forçar a obediência. O modelo de ETZIONI segue em linhas gerais, os modelos clássicos de controle que se baseiam em duas estratégias principais: o uso da autoridade na aplicação da norma ou o emprego da motivação e o interesse na satisfação de alguma necessidade não plenamente satisfeita. O modelo central de ETZIONI é baseado na cultura da obediência.

Os modelos formais de controle são de fácil aplicação. Normalmente constam dos manuais de organização ou de operações. Na opinião de MCGREGOR (1992), o sucesso de qualquer forma de controle ou influência social depende, em última análise, de se conseguir alterar a capacidade do outro de atingir seus objetivos ou satisfazer suas necessidades. Dependendo do estilo do controlador, a satisfação das necessidades do indivíduo controlado pode ter um custo muito elevado. Todo sistema de controle deve valer, pelo menos, seu custo; isto é, o custo do controle não pode ser maior que os benefícios que ele proporciona.

A aplicação do modelo coercitivo de ETZIONI teve seus tempos de sucesso. BARNET & MÜLLER (1978) escreveram que Harold Geneen assumiu a presidência da ITT em 1959 e transformou aquele gigante num colosso.

Geneen empregou um estilo administrativo do tipo coercitivo. Nas reuniões de diretoria, os diretores chegavam a sofrer desarranjos estomacais provocados pela ansiedade e medo das surpresas do Sr. Geneen. Consta que Geneen costumava ligar para seus diretores durante a madrugada, por volta das três horas, pedindo informações sobre o desempenho daquela diretoria. Com este estilo, Geneen mantinha estreito controle sobre seus diretores e forçava estes a manter o mesmo grau de controle sobre suas diretorias. O estilo de Geneen não funcionou por muito tempo, provocou um alto grau de rotatividade entre os diretores e teve que enfrentar vários problemas com a justiça. Michael MACCOBY (1977) entrevistou mais de uma centena de altos executivos de empresas multinacionais e descobriu que seu caráter social se ajusta bem às finalidades da empresa e que são inteiramente dedicados ao trabalho e à organização. MACCOBY afirma que a empresa foi uma espécie de escola de graduação para esses executivos. Na opinião dos executivos pesquisados pelo autor, o extraordinário sucesso profissional se deve principalmente à empresa que os criou. O estudo de MACCOBY sugere que há um profundo sentimento de dependência desses executivos para com suas empresas e até uma espécie de gratidão por ela tê-los feito altos executivos. MACCOBY não conta o mecanismo empregado pelas organizações para tornar seus executivos tão gratos e dependentes.

Vários autores discorrem sobre o exercício do poder, do controle e da dominação da organização sobre o grupo. Alguns dão uma explicação estrutural para o fenômeno da aceitação da subordinação, outros explicam o mesmo fenômeno de forma um tanto fatalista. BENNIS (apud HALL, 1984) em uma amostra de professores, estudou como eles se conformavam com o exercício do poder e do controle. Nesse estudo, BENNIS identificou duas formas de conformismo. O primeiro é o conformismo comportamental, em que o receptor do poder e do controle obedece às normas sem internalizá-las. Numa conversa mantida pelo autor com um executivo de segundo nível de uma empresa de porte médio, foi-lhe perguntado sobre o nível de aceitação das normas da empresa pelo grupo. Ele respondeu que não era 100%, que havia algumas discordâncias. Mas que não havia conflito. Embora algumas

pessoas não concordassem com as normas, obedeciam-nas porque não tinham como mudá-las. Então se conformavam em obedecê-las. O outro tipo de conformismo é o atitudinal, no qual existe internalização das normas. O grupo considera as normas legítimas e adequadas, nesse caso a obediência é natural, é cultural, há concordância com os valores que definem as normas.

As práticas de disciplina cultural já fazem parte da ação administrativa, especialmente nos capítulos referentes a poder e autoridade. CLEG (apud CHANLAT et al., 1993) se refere à relação existente entre disciplina e virtude organizacional. Afirma que os mecanismos de controle de tipo pessoal, técnico, burocrático ou jurídico emergem como questão central e que a melhor supervisão não se limita exclusivamente a controles diretos. Ela se estende às práticas culturais de adesão, de permissão e de persuasão moral, que são técnicas formalizadas, porque é inegável a resistência a sistemas de controles formais fundamentados em práticas disciplinares das estruturas hierarquizadas.

Os sistemas clássicos de controle provocam resistência em função de sua visibilidade, que transmite à pessoa a sensação de estar sendo controlada. Daí, a busca de fórmulas invisíveis de controle que possibilitem controlar sem transmitir essa desagradável sensação.

Para MINTZBERG (1995), existem cinco mecanismos de coordenação, articulados com o controle e com a comunicação. A coordenação é uma estratégia de controle, particularmente para processos padronizados de produção. Essa estratégia se volta aos objetivos clássicos de controle — a dedicação do homem à sua tarefa, isto é, ao controle do sistema homem/máquina. Os mecanismos de coordenação de MINTZBERG são: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades dos trabalhadores. A coordenação é um controle de rota, de metas. Os mecanismos de MINTZBERG pressupõem que os trabalhadores estão afinados com as metas organizacionais e que a monitoração dos trabalhadores



pelos supervisores afasta as possibilidades da fixação de submetas e de outros mecanismos de *boicote*, aludidos por STONER & FREEMAN (1995).

### 2.7.1 Os Mecanismos Culturais de Controle

MELO (1991) afirma que se deve considerar o aparecimento ou desenvolvimento de meios de controle em vários segmentos da vida organizacional e individual, atingindo valores, impulsos, sistemas de defesa dos indivíduos. Para LOBOS (apud MELO, 1991), a Cultura Organizacional funciona como um guarda-chuva para servir a interesses específicos, aos atos do grupo dominante. Mas o guarda-chuva de LOBOS só funciona quando os valores culturais do grupo dominante, da organização, forem internalizados pelo pessoal. Do contrário, podem surgir conflitos que alterarão as relações de poder dentro da organização. Vale dizer que as relações pacíficas intra-organizacionais só se verificam quando há compartilhamento dos valores entre dominantes e dominados. Aquele esforço extra do homem, aquela vontade de superação dos próprios limites, em favor da organização, só acontece se ele vê em seu papel algo que transcende seus interesses materiais, como o caso dos trabalhadores da Honda. Casos como este certamente são movidos por sentimentos que vão além daqueles recomendados pelo contrato jurídico e psicológico de trabalho.

Existem casos de empresas que conseguiram exercer um grau de domínio ideológico sobre seu pessoal a ponto de o grupo se confundir com a organização e dela se tornar devedor pela sua sobrevivência. PAGÉS et al. (1990, p. 77) compara a dedicação do pessoal da TLTX (uma multinacional americana sediada na Europa) com uma profissão de fé. PAGÉS cita trechos de entrevistas que teve com funcionários da empresa.

*“Em qualquer setor, tudo já estava previsto, organizado, estruturado, o que é formidável”. E ... “não existem problemas, todo mundo fala a mesma língua”. E mais ... “TLTX me convém perfeitamente, eu não poderia encontrar em outro lugar o que me oferece TLTX, este conjunto de conceitos, de modo de comportamento”. “No fundo, a gente tem uma espécie de motivação no*

*trabalho, a ficar, acreditar, e ter esta fé, no fundo é uma verdadeira fé — o que todo mundo tem na empresa [...] o que eu acho mais sensacional é manter este espírito de crença [...] tanto que falar mal de TLTX é uma verdadeira apunhalada no coração”.*

Os autores abominam tamanho grau de alienação. Não lhes interessa o grau de satisfação do pessoal da TLTX. Descrevem conceitualmente as estratégias de controle comportamental exercidas, como a evangelização do pessoal pelos valores da empresa (sem detalhes operacionais), a abstração do trabalho das normas (no sentido de não escrever sua finalidade) e a ideologia do sucesso (“condenados a vencer” ou o mito do sucesso profissional). Sem se preocupar com outros aspectos do problema, a conclusão é que o modelo de controle empregado pela empresa demonstra grande eficiência e baixo custo, pois nesse nível de objetivação dos valores organizacionais dispensam-se supervisores e gerentes intermediários.

### 2.7.2 As Estratégias de Controle Informal

Para STEINER (1984), uma estratégia que tem demonstrado muita eficiência é a formação da ideologia da obediência. A obediência é freqüentemente confundida com cooperação. Cooperar significa muitas vezes concordar, não discutir.

Na maioria das organizações, a cooperação é um fator fundamental de sucesso econômico para a empresa e profissional para as pessoas. Até a religião induz à resignação e ao conformismo — o que eu posso fazer pelo Senhor? Todo o processo educacional induz à obediência. Não se aprovam as pessoas que protestam. Ser antipático e protestador é destrutivo, por isso coopera-se. A obediência é ensinada pelos pais, pelos professores e em todas as instituições; concordar é não criar problemas; a obediência é uma qualidade admirada. Todos são condicionados, aculturados para obedecer as autoridades, os pais, os chefes — eles podem dizer o que é bom e o que é

mau para as pessoas e para a sociedade; a obediência está profundamente arraigada na cultura das pessoas.

O mesmo autor, afirma que o controle dos seres humanos tem se desenvolvido por uma tecnologia chamada “modificação de comportamento”. Essa tecnologia consiste em premiar, mesmo que simbolicamente, os atos bons, corretos, apropriados, morais e éticos, e punir, também mesmo que simbolicamente, os atos maus, incorretos, inapropriados, imorais e antiéticos. A sutileza dessa tecnologia está em quem define o que é bom, correto, apropriado, moral e ético, ou seja a organização.

#### 2.7.2.1 Processo de socialização de novatos

Os chamados seminários de integração de novatos na organização são cruciais para a reprodução do universo simbólico. É através desses seminários que os valores e comportamentos recomendados são transmitidos aos novos membros. Esse processo de transmissão de valores é complementado pelos programas de treinamento, nos quais são transmitidos os objetivos e estratégias da organização, as normas comportamentais recomendadas e não-recomendadas, bem como o processo sucessório adotado e a dedicação e o esforço necessários à carreira profissional na empresa. Nesse processo, são definidos e divulgados os pré-requisitos e as características essenciais ao sucesso profissional, bem como as dificuldades existentes, que só os melhores e mais comportados conseguem vencer. Nesse processo de socialização ou inculcação dos valores e normas organizacionais, a comunicação desempenha papel essencial na criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização.

Os símbolos são expressões materiais, empregados com significados diversos, verbais, objetos, desenhos, sons, cores, etc. No âmbito organizacional, são encontrados símbolos que expressam poder e importância e que fazem a diferença entre os que têm e os que não têm poder. KORDA (1985) afirma que aspectos simbólicos – como o uso de crachás, assinatura de

ponto e vagas na garagem. – servem para distinguir a importância de quem tem e de quem não tem poder e, muitas vezes, essa distinção é aceita e até reverenciada pelo grupo, dependendo do grau de internalização das mensagens dos símbolos. A instância simbólica é também muitas vezes empregada para fazer da cultura corporativa uma espécie de estrela-guia para as culturas divisionais. SAMPSON (1981) cita o modo de vida e até mesmo de se vestir dos banqueiros internacionais, reconhecidos como personagens poderosos e importantes no cenário econômico e financeiro mundial. O mesmo SAMPSON (1978) cita outro cenário simbólico importante na configuração do controle cultural do grupo. É o caso da Shell, que construiu em um subúrbio de Londres a “Shell Center” uma verdadeira cidade construída e arranjada em forma de concha. Seus executivos eram como diplomatas (assim se sentiam) nos países hospedeiros e os demais funcionários da empresa, em qualquer nível, consideravam a identidade da Shell uma marca de *status*.

#### 2.7.2.2 O uso de rituais para controle administrativo

Para DEAL & KENNEDY (apud FREITAS, 1991), ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os rituais são atividades planejadas e relativamente bem elaboradas, nas quais são apresentados os mitos e símbolos organizacionais. Os rituais, quando bem elaborados e de emprego sistemático, constituem grande instrumento de transmissão e reforço da cultura organizacional e condicionam o comportamento do grupo para os valores transmitidos. Expressam a filosofia e os valores da empresa, que condicionam o comportamento do grupo com o objetivo de integração de reconhecimento e manutenção do *status*. Os rituais podem assumir expressões específicas de acordo com a mensagem que se queira transmitir e procuram se adequar à oportunidade do contexto. Se a intenção é destruir um mito, suas mensagens são dirigidas à preparação do espírito do grupo para uma proposta de mudança que será apresentada. Mas, se a intenção é manter o *status*, serão dirigidas ao reforço do mito. Os ritos e

rituais não são acabados, são alternativas gerenciais de administração da cultura organizacional. Suas formas de apresentação variam conforme as circunstâncias de contexto. Os ritos de celebração interna serão tanto mais elaborados quanto mais consistentes forem os sistemas de referência da empresa. A manutenção da forma dos rituais internos expressa o valor que se atribui à tradição e ao respeito às pessoas.

SIGNINI (in FLEURY & FISCHER, 1992), em um estudo levado a efeito no banco Bradesco, demonstra o grau de controle exercido pela organização sobre o pessoal, através de um conjunto bem elaborado de rituais que vai desde o processo de introdução de novatos até os rituais de reforço da declaração de princípios e do dia nacional de ação de graças. SIGNINI conclui que o processo de socialização do bancário do Bradesco se desenvolveu na trajetória educação para o trabalho, seleção e treinamento de pessoal e regras e princípios de conduta a serem respeitados dentro e fora do contexto de trabalho. A autora caracteriza o bancário do Bradesco com baixo índice de adesão aos movimentos reivindicatórios existentes.

Um exemplo bem sucedido e bastante conhecido é dado por CARLZON (1992) a respeito do sucesso alcançado pela SAS (Scandinavian Airlines System). CARLZON é um economista que aos 38 anos assumiu a presidência da SAS, tendo antes passado pelas presidências da Vingresor e Linjeflyg, duas empresas do sistema SAS. O autor descreve como tirou a companhia (SAS) de uma situação que vinha há vários anos acumulando prejuízo e como levou em quatro anos na presidência, a empresa a receber o título de “Empresa Aérea do Ano”, pela criação e manutenção de um mito: ser “a melhor empresa aérea para o viajante executivo” da Europa. CARLZON conta como seu desempenho foi prejudicado, na presidência das duas empresas anteriores, pelo seu estilo clássico de controle. Na SAS, ele chegou em tempo de crise e logo percebeu que os serviços e o pessoal da linha de frente que os prestava eram as duas alavancas do sucesso. Transferiu então o enfoque do avião para o usuário e passou aos funcionários da linha de frente a responsabilidade pela prestação dos serviços que sempre desejaram prestar. Fixou o mito da empresa campeã em qualidade de atendimento junto com um

objetivo operacional de prazos definidos. A ênfase recaiu com maior força no objetivo, até porque era mais fácil mensurar. Durante o período de afirmação da empresa, ele nunca descuidou de se manter ao lado do pessoal, reforçando o mito e outros valores como educação no trato com os clientes, responsabilidade pessoal, postura, apresentação e outros comportamentos que fizessem a diferença da SAS com as outras empresas do ramo. Com isso, manteve o controle do comportamento do grupo. No prazo que havia definido, os objetivos operacionais fixados foram alcançados. Assim, pensou que podia respirar aliviado. Por volta de 1984, a empresa havia recebido a título de empresa do ano e tinha uma imagem positiva no mercado e bons lucros acumulados. Apesar disso, esse foi um período de agonia para CARLZON. O mito havia acabado. Mito é como o ideal, não pode existir na dimensão real da vida; não pode ser concretizado, ele perde a energia que transmite ao grupo. CARLZON conta que a falta de um desafio, de um mito no horizonte, desarticulou o grupo, e a falta daqueles rituais de avaliação e de energização levou à formação de subgrupos, cada um com objetivos próprios e competitivos entre si. CARLZON percebe que ele e a alta gerência haviam se despojado daquelas condições de controle que haviam empregado, tão necessárias para colocar os empregados na linha. Percebido o vazio que existia no interior da empresa, tratou logo de criar outros mitos, porém com maior dificuldade e menor eficiência. Os rituais transmitem valores e mantêm o pessoal ligado nas qualidades que fazem a diferença da organização. Eles têm constituído uma estratégia bem sucedida de controle administrativo, transmitindo valores, filosofia e a missão da organização, um sentimento pessoal abstrato e subjetivo, uma crença na personalização do produto — a empresa e seus produtos são as pessoas que a integram e produzem —, uma espécie de fusão pessoal/organização. Um sentimento de valor pessoal incorporado nos produtos.

Mais uma vez, a cultura organizacional japonesa fornece os melhores exemplos do emprego de rituais e do conseqüente domínio ideológico do pessoal. ROHLEN (apud OUCHI, 1982) detalha o processo de investidura de jovens estagiários em um banco japonês. O processo inicia com treinamento e

termina com uma cerimônia formal no auditório do banco. O ritual segue a liturgia de solenidade de máxima importância. O presidente do banco juntamente com o diretor de treinamento permanecem na plataforma durante toda a solenidade. Os jovens estagiários sentam-se nas fileiras da frente, nas fileiras de trás ficam as mães, pais e irmãos dos estagiários. O presidente dá as boas-vindas aos novos integrantes da “família bancária”, exortando-os a cumprir as expectativas do banco, dos treinadores e de suas famílias. Aos pais, o presidente diz que aceita o desafio de proporcionar aos seus filhos um trabalho e de zelar por seu pleno desenvolvimento. Os estagiários discursam agradecendo aos pais e ao banco por proporcionar-lhes a oportunidade de servir à sociedade e à pátria. Por fim, discursa um representante dos pais dos estagiários, agradecendo ao banco pela oportunidade oferecida aos filhos, e reafirma a obrigação dos estagiários de serem leais à nova família, tanto quanto à família de sangue. A abordagem de OUCHI não tem caráter crítico, pelo contrário, essa deve ser a estratégia de todas as empresas do mundo — a sutileza na valorização do ser humano no trabalho.

OUCHI (1982) oferece outro exemplo de ritual observado em empresa japonesa com sua participação pessoal. É um ritual informal, que expressa todo o caráter paternalista do executivo japonês. Integravam o grupo de atores do teatro descrito por OUCHI todos os executivos da cúpula da empresa, inclusive o presidente – “Big John” ou grande pai. Durante a encenação, cada ator dispunha de um script no qual constavam críticas e sátiras a determinadas ações dos executivos, o que causava risos e aplausos. O próprio OUCHI representou um papel, fez críticas e demitiu um diretor de divisão. Até que, no tempo certo, aparece o “Big John”, o grande pai, sensato, justo, sábio e zeloso pela harmonia da grande família – era o presidente da empresa. Demitiu OUCHI e reconduziu o diretor que este havia demitido, ao seu lugar de direito, demonstrando a sensatez e igualdade que todos esperavam. Segundo OUCHI, esse fato provocou delírio na platéia. Para ele, o “Big John” representa a filosofia da empresa, a personalização dos valores e crenças que os executivos buscavam para se orientar. OUCHI intitulou este ritual “um lugar para crítica e honestidade”. A demonstração de justiça do principal executivo

da empresa terá certamente como resultado a gratidão e obediência incondicional do grupo. Uma estratégia de controle mais eficiente e menos onerosa que a do estilo clássico.

#### 2.7.2.3 O uso de mitos para controle administrativo

Para CAMPBELL (apud ZIEMER, 1996), um mito é uma constelação de crenças, sentimentos e imagens organizadas ao redor de um tema central, com a finalidade de auxiliar os indivíduos a confrontar e elaborar os desafios capitais da existência. Os mitos organizacionais podem ser reais ou imaginários. São reais se se referem a uma situação ou personagem da existência passada ou presente da organização. A criação ou a cultuação de um herói social, organizacional, se torna um mito se o grupo não tem acesso ao personagem pelo fato de este já ter se afastado da vida ativa da organização, da sociedade ou pelo fato de este já ter passado para a história. Entretanto, seus atos são transformados em histórias, em narrativas dramáticas, usadas para explicar origens e transformações de coisas, situações e orientar as práticas e procedimentos do dia-a-dia, as maneiras certas e mais corretas de organizar pessoas, recursos financeiros e tecnológicos e os comportamentos individuais e organizacionais, para atingir objetivos. Os mitos são imaginários se se referem a crenças inquestionáveis para explicar os benefícios de certas técnicas, procedimentos e comportamentos que não são sustentados pelas práticas reais do cotidiano da organização.

Os mitos organizacionais representam um elemento do senso comum da organização e explicam as rotinas e os eventos, ajudando a criar uma identidade organizacional, a exemplo da grande família, da qualidade e da colaboração. Os mitos pretendem desempenhar um papel fundamental na divulgação da filosofia, da política, dos valores e na consolidação da cultura organizacional. As histórias contadas, e às vezes transformadas em símbolos, mantêm os mitos sempre presentes no sentimento do grupo. Revelam



exemplos heróicos que devem ser seguidos e, vez por outra, revelam exemplos anti-heróicos que devem ser reprovados e inibidos por atentarem contra os princípios da grande família. Para FLEURY (1992), a imagem da grande família é freqüentemente utilizada pelas organizações para reforçar o clima da camaradagem e da confiança que se pretende alcançar e o comprometimento do grupo com os objetivos da organização. Com o mito da grande família se pretende-se substituir os conflitos entre capital e trabalho (se houver) pela cooperação e pela convivência intra-organizacional, a exemplo da convivência da família ideal, isto é, onde todos se conhecem, se respeitam e colaboram mutuamente. Essa idéia reflete uma estratégia sutil de manter as relações dominação/submissão entre chefe e subordinado, como na cultura familiar, onde o chefe exerce sua autoridade naturalmente e a hierarquia privilegia os mais velhos sobre os mais moços.

Segundo a mesma autora, o mito da família revela as duas faces nas relações de trabalho. A face visível, da solidariedade, da cooperação, e a oculta, da dominação e submissão. Assim, as organizações buscam a harmonia interna, operando vários mitos simultaneamente, como a família, expressando a camaradagem e a amizade entre os membros da organização. A participação, no sentido da ação quase missionária dos indivíduos na busca da dedicação do grupo à solução de problemas e da manutenção do *status* e sobrevivência da organização é outro mito freqüentemente empregado. O grau manifesto de comprometimento, de solidariedade e cordialidade do grupo com relação aos mitos contemporâneos da empresa define sua operacionalidade, não importando o aspecto factual ou falso, desde que exerça alguma influência no comportamento do grupo. A utilização dos mitos organizacionais como mecanismo de controle social, isto é, a administração do comportamento do grupo, pressupõe a formação de um clima favorável à integração efetiva das necessidades organizacionais e pessoais do homem complexo, influenciado e influente. Daí, o tratamento corrente dado à organização como uma “grande família” e ao indivíduo, referindo-se ao sucesso profissional, à competitividade e à cooperação. Esses mitos internalizados no grupo constituem a cartilha que

o induz a buscar a coerência comportamental dirigida aos objetivos organizacionais.

#### 2.7.2.4 O controle administrativo

O conceito mais comum de controle se refere à função administrativa, restrita aos aspectos operacionais e econômicos da ação administrativa, isto é, a comparação entre o desempenho real e o planejado. Pressupõe a existência de padrões de desempenho e de correção da ação, quando ela se desvia dos padrões planejados. ARGYRIS (1975) propõe um novo enfoque a controles administrativos de orçamentos, sistemas de recompensas e punições e sistemas de incentivos. As recompensas e incentivos serão aplicados ao cumprimento das metas de produção, de custos e de prazos. Já, MARQUES (1988) afirma que o controle pressupõe a existência de objetivos a atingir, definidos no planejamento, com avaliação periódica dos resultados realizados. É um tipo de controle gerencialista, preocupado com o atingimento de metas operacionais com definição de padrões econômicos de desempenho. Este é o controle operacional considerado neste trabalho.

O controle administrativo é entendido como o controle do comportamento das pessoas e da organização. Refere-se ao controle dos ideais, dos valores políticos e ideológicos dos membros da organização, e é exercido pela manutenção e transmissão de novos valores políticos, ideológicos e econômicos, das crenças, mitos e de outros elementos culturais aos membros da organização através da estrutura organizacional. O sistema de comunicação da empresa, nesse caso, constitui o veículo privilegiado na transmissão dos valores organizacionais, incluindo os rituais de integração dos novatos, de sucessão (promoções na carreira) e do simbolismo organizacional. O controle administrativo é eficiente quando consegue a coesão de todo o grupo em torno dos valores organizacionais transmitidos.

O conceito de controle administrativo neste trabalho se confunde com o controle ideológico (PAGÈS, et al., 1990), controle social (PRESTES MOTTA,

1993) e controle cultural (KUENZER, 1989). No limite significa transformar os empregados em autênticos missionários da organização.

#### 2.7.2.5 O comprometimento do grupo

As inovações tecnológicas se frustram ou perdem sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento (BASTOS, 1993). O comprometimento dos indivíduos com a organização implica a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, a normas operacionais e a comportamentais definidos pela organização. Esse comprometimento é que leva o grupo a dedicar-se física e espiritualmente aos objetivos organizacionais e aos seus trabalhos, impulsionado pela crença nas pessoas que dirigem a empresa, de forma que o poder exercido pelos dirigentes se torna difuso, invisível e a dominação e o controle se tornam abstratos e impessoais. Esse controle abstrato e distante — de fixação de valores, crenças e imagens, uma espécie de moral dogmática apropriada para conduzir o pessoal à adesão — quando internalizado pelo grupo, torna-se uma fé religiosa, é o comprometimento total. O mesmo autor faz um balanço dos vários enfoques sobre o comprometimento, uma espécie de causa fundamentada que leva os indivíduos à adesão. O enfoque mais apropriado para definir essa questão é o “afetivo”, significando a força relativa da identificação e envolvimento com uma organização em particular, e implica em forte crença e aceitação dos seus objetivos e valores, desejo de esforçar-se pela organização e de permanecer como seu membro. O enfoque “normativo” dá outra versão, referente à totalidade de pressões normativas internalizada pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Supondo-se que as normas refletem os valores compartilhados, esses dois enfoques se complementam.

ARGYRIS (1975) afirma que a relação entre a personalidade e a organização se dá como duas unidades distintas. Existem fatores relevantes

da personalidade que favorecem a conexão entre essas duas unidades, como aqueles que ajudam causar ou criar e manter a organização; aqueles que agem no sentido de ignorar a coerção exercida pela organização; e aqueles que podem destruir a organização. Acredita ARGYRIS que partes importantes da existência de cada unidade dependem da conexão que possuem com a outra unidade. Entre esses fatores da personalidade, o autor considera muito importante a *autoconsciência*, como a forma de ver as coisas fora do seu ambiente em consonância com sua própria opinião sobre o fenômeno. Se houver consonância em seu discernimento sobre o ambiente não haverá distorção. Outro fator de importância para ARGYRIS é a *auto-estima*. A *auto-estima* é desenvolvida quando o homem atribui a solução aos seus problemas, às suas próprias aptidões, esforços e trabalho; assim, ela acontece quando a forma de resolver problemas na organização é compartilhada pelo indivíduo como se fosse sua. ARGYRIS argumenta que o homem percebe o mundo através de sua opinião pessoal. A coerência de sua opinião pessoal com a maneira como a organização lhe interpreta o ambiente é chamada por ARGYRIS de *confirmação*, e é o terceiro fator determinante na integração indivíduo/organização.

Portanto, o comprometimento ocorre em nível satisfatório quando os indivíduos estão dispostos a dar algo mais de si próprios para contribuir com a sobrevivência da organização. Isso reflete a internalização dos valores, crenças, imagens e símbolos, assim como as formas de resolver os problemas organizacionais.

## 2.8 NECESSIDADES DE CONTROLE INTERNO PARA ADAPTAÇÃO EXTERNA

A administração e controle da coesão interna da organização é essencial para desenvolver e manter a dinâmica das relações com o ambiente externo e a sobrevivência da organização. A cultura organizacional constitui o elo de relacionamento da organização com o ambiente. Ela define a imagem

da organização no seu relacionamento com os diversos grupos externos de interesse, tais como fornecedores, clientes, investidores e outros.

Para SCHEIN (1992) atualmente todas as organizações são *sistemas sociotécnicos*, nos quais as formas de adaptação externa e de integração interna são problemas interdependentes. São interdependentes, mas podem não ser simultâneos. A coesão cultural da organização serve como estrutura, e a adaptação externa é o objetivo. Dessa forma, quando os objetivos da organização se alteram, haverá necessidade de adequar sua estrutura para sustentar o processo de adaptação. Nesse caso, a estrutura funciona como uma variável dependente das mudanças ocorridas no ambiente. Isso não significa que a cultura pode ser mudada ao gosto da administração. Ela será mantida compatível com a missão da organização. A mudança ocorrida no ambiente não muda necessariamente a missão. Pode implicar algumas mudanças de estratégias e processos produtivos, mas não na forma de ver e sentir os problemas; pode implicar mudanças na forma de resolver problemas, mas não no objetivo. Por exemplo, no processo atual de globalização da economia, as organizações mudarão suas estratégias e processos de relacionamento com o ambiente, mas não será preciso mudar a missão. Imagine-se uma organização de saúde que pretenda, agora, atuar em nível mundial. Ela não precisa mudar a missão. A organização de saúde, cuja missão pode ser a de “criar facilidade de acesso a produtos e serviços de saúde”, no processo de globalização, pode manter a missão e adaptar a estrutura de recursos físicos e de pessoal. Nesse caso, o pessoal precisa possuir as habilidades adequadas ao relacionamento eficiente com os novos mercados. Assim, se a missão da empresa é compartilhada por todo grupo, ela é compatível com a cultura da empresa.

O conhecimento da cultura é essencial para a análise organizacional, assim como para a análise do desempenho empresarial. Tal como na biologia, o funcionamento harmônico e sistêmico dos papéis de cada órgão é essencial ao desempenho do corpo, nas organizações essa harmonia é também necessária para seu desempenho. A cultura organizacional, com seus vários elementos constitutivos, contribui para essa harmonia, reduzindo os conflitos e

promovendo a integração interna dos grupos e subgrupos e destes com a organização. Não se deve entender cultura organizacional como uma camisa de força, que resiste às mudanças e por isso é responsabilizada por eventuais fracassos de programas inovativos; não se deve também entendê-la como um equipamento que pode ser substituído a qualquer momento. Um diagnóstico errado da cultura organizacional poderá levar a empresa a sérias dificuldades. Dessa forma, o controle da integração interna dos grupos e subgrupos é essencial à sobrevivência da organização.

### 2.8.1 Integração Interna

Uma organização é criada para produzir bens e serviços e satisfazer as necessidades da comunidade. Para desempenhar esse papel, ela executa tarefas que a tornam habilitada a se relacionar adequadamente com seu ambiente externo, e a sustentação desse relacionamento é dada pela sua comunidade interna. Assim, a organização deve ser capaz de desenvolver e manter um conjunto de relações entre os integrantes de sua estrutura interna, necessário a um relacionamento satisfatório com o ambiente externo.

SCHEIN (1992) afirma que os processos que permitem à organização manter sua integração interna refletem as principais questões com as quais o grupo deve se preocupar. Essas questões são as seguintes:

- a) criação de linguagem comum e conceito de categoria;
- b) definição de fronteiras e critérios de inclusão e exclusão;
- c) distribuição de poder e *status*;
- d) desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e amor;
- e) definição e alocação de recompensas e punições;
- f) explicação do inexplicável – ideologia e religião.

Essas questões se referem à estruturação formal de normas gerenciais, que indica um padrão mínimo de formalidade, necessário à formação do instrumental estratégico de integração. É a estrutura formal que constitui o veículo de informação e circulação desse instrumental. A questão fundamental é se a comunidade interna compartilha, em termos de aceitação, esse instrumental; em outras palavras, se constitui um pressuposto compartilhado. A aceitação de normas de relacionamento depende do nível e da estrutura em que elas foram definidas. Se o conteúdo das normas, seus objetivos e consequências, é assimilado pela comunidade interna da organização, é incorporado como a forma de ver, sentir e resolver problemas do grupo, é possível haver harmonia no relacionamento entre os integrantes dos grupos internos e a organização, e a integração interna se completa. Por outro lado, se as normas são definidas por um grupo restrito de pessoas e impostas ao “consumo” da comunidade interna, podem constituir uma poderosa fonte de conflitos e fator de desintegração, ou simplesmente um instrumental de poder. O fato de ser necessário o controle interno para a sobrevivência da organização refere-se à necessidade de vigilância e localização dos pontos potenciais de conflitos. Os conflitos dispersam as energias da organização, promovem disputas internas e desintegram o grupo. A questão da assimilação e aceitação dos elementos de integração, implica a necessidade de existência deles. Como estrutura, esses elementos formam o mapa de circulação das energias da organização, que possibilita as interações formais e informais dos indivíduos entre si e entre eles e a organização.

#### 2.8.1.1 A linguagem comum e o conceito de categorias

SCHEIN (1992) afirma que, para funcionar como grupo os indivíduos devem estabelecer um sistema de comunicação e linguagem comum que permita interpretar o que acontece no ambiente, pelo fato de que o organismo humano não pode tolerar grande carga de incertezas. Devem organizar categorias de significados que permitam definir percepções e pensamentos e separar o que não é importante, enquanto se concentra no que é importante. A

importância dessa definição não é só a de reduzir a sobrecarga de ansiedade, mas também é condição necessária à coordenação das atividades.

A linguagem comum implica o entendimento do significado das palavras, e se torna mais importante quanto mais comuns e compartilhados forem seus significados. Os administradores terão de manter categorias de significados que facilitem a comunicação interna e dinamizem os relacionamentos baseados no entendimento não-estereotipado do significado das palavras. Por exemplo: as palavras “qualidade”, “lucro”, “custo”, “conflito”, “participação” e outras deverão ter o mesmo significado para chefes e subordinados, para empregadores e empregados, do contrário não haverá integração, não haverá controle.

#### 2.8.1.2 A distribuição de poder e a estrutura de autoridade

A distribuição de poder e *status* implica também a definição da distribuição de recompensas e punições. Nas organizações formais, sua estrutura administrativa constitui o principal veículo das relações formais, incluindo os aspectos de valores ideológicos e controle comportamental. Assim, a estrutura de autoridade expressa a real distribuição do poder na organização, define socialmente suas fronteiras, através da definição da hierarquia, e estabelece normas de intimidade e amizade, através de seus regulamentos internos.

#### 2.8.1.3 Estrutura e autoridade

BERNARDES (1992) define autoridade como a direção do comportamento de outros para a promoção de metas coletivas com base em alguma forma constatável de consentimento informado desses outros. HALL (1984) considera autoridade como o exercício do poder. Para esse autor as mesmas formas de percepção de poder e autoridade, determinam sua aceitação. ETZIONI (1989) segue a mesma linha conceitual. Para ele, a



administração pressupõe uma hierarquia de poder, com a distribuição dos indivíduos em postos superiores e inferiores, em que os superiores têm mais poder que os inferiores e portanto podem controlar e coordenar seu trabalho. Para DRUMOND (1993), autoridade é definida numa situação em que uma parte tem o direito de comandar e a outra tem a obrigação de obedecer.

A autoridade pode ser entendida como a permissão dada por quem é detentor de poder, para decidir sobre certos assuntos. Dado que a autoridade delegada é sempre distribuída dentro de uma configuração espacial, temporal e gerencial, a autoridade administrativa é detentora do poder de decidir enquanto permanecer no cargo, com papéis e espaço definidos. Dessa forma, a estrutura de autoridade significa a distribuição do poder delegado ou da permissão para decidir no espaço organizacional, envolvendo as relações horizontais e verticais, de caráter formal e informal entendida a distribuição da autoridade, desde o presidente da empresa até o supervisor, supondo este o nível de autoridade mais baixo da organização. Assim, a autoridade é um instrumento organizacional de poder. Ela é visível socialmente, enquanto o poder, neste caso, é invisível. Ele é representado pela autoridade distribuída no espaço organizacional. A distribuição do poder, configurado nas relações de subordinação (hierarquia) da organização, envolvendo as relações formais e informais, constitui a estrutura de autoridade.

### 2.8.2 Adaptação Externa

A teoria contingencial é desenvolvida num ambiente sistêmico sendo a principal característica desse, a interação constante entre seus diversos subsistemas com o suprassistema ou ambiente abrangente. A adaptação externa é a articulação dinâmica da organização com seu ambiente — uma espécie de relacionamento independente e de influência mútua. A manutenção dessa articulação demanda das organizações flexibilidade e controle interno eficiente.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa, além de estruturada nos conhecimentos já desenvolvidos sobre o tema na literatura especializada, deve ser conduzida a partir de uma metodologia coerente que permita alcançar os objetivos do estudo (FLEURY et al. 1997). Dessa forma, com base no referencial teórico-empírico apresentado na seção anterior e no problema de pesquisa proposto neste trabalho, a presente pesquisa foi delineada a partir dos procedimentos metodológicos descritos a seguir e das seguintes premissas:

- a) que os critérios operacionais das empresas guardam semelhança quanto aos aspectos do controle externo;
- b) que as culturas das organizações (2) guardam aspectos essenciais da cultura ambiental e
- c) que as culturas das organizações (2) são influenciadas pela cultura social brasileira e pelas culturas recebidas da literatura e de práticas gerenciais globalizadas.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

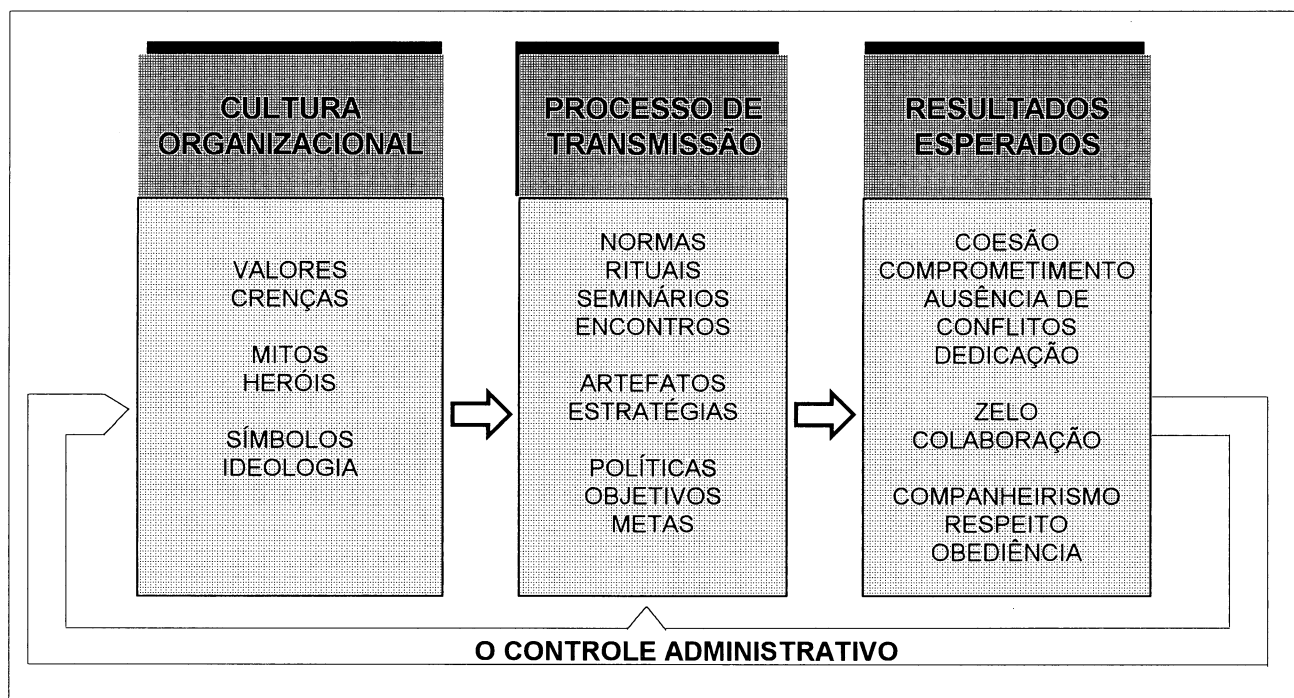
##### 3.1.1 Perguntas da Pesquisa

- O controle operacional tem relação com as estratégias nas configurações de sua finalidade, processo decisório e aplicação de normas operacionais e comportamentais?
- Qual é a aceitação da estrutura de autoridade nas empresas quanto à delegação, estabelecimento de estratégias e metas e relacionamento superior/subordinado?
- Qual é o entendimento dos executivos (diretores e gerentes de primeiro nível) quanto ao envolvimento do grupo com os artefatos simbólicos das empresas?

- Quais são os valores predominantes nas empresas e sua representação ritualística?
- Qual é o nível do controle administrativo (do comportamento do grupo) e quais são os métodos de aplicação?

Partindo da premissa de que o controle ideológico e cultural dos empregados nas organizações formais vem adquirindo cada vez mais importância na prática administrativa (STONER & FREEMAN 1995, SIGNINI 1992, PRESTES MOTTA 1993), esta pesquisa se fundamentou na literatura teórica e considera que, do ponto de vista do emprego da cultura organizacional, os trabalhos dos autores constantes da figura 1 (p. 25) não são conclusivos. Assim, este trabalho procurou na prática (pesquisa de campo) identificar os processos de aculturação dos empregados, a partir do modelo conceitual caracterizado na figura 13.

FIGURA 13: MODELO CONCEITUAL



FONTE: Elaborado pelo autor

O modelo não esgota seus componentes. Outros elementos culturais poderão ser identificados, transmitidos e com resultados satisfatórios ou não. Enquanto modelo conceitual ele descreve fatores genéricos, tais como os

valores. Uma pesquisa com observador participante descobrirá com maior facilidade o que integra o conjunto de valores e crenças na cultura organizacional.

### 3.2 APRESENTAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

FIGURA 14: DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

CULTURA ORGANIZACIONAL	GRAU DE EFICIÊNCIA DO CONTROLE ADMINISTRATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo: Crenças, valores e mitos organizacionais</li> <li>• Emprego: Formação, transmissão e emprego dos elementos do conteúdo para fins de controle administrativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grau de comprometimento do grupo</li> <li>• Índice de conflitos chefe/subordinado</li> <li>• Índice de conflitos com a estrutura de autoridade, com os objetivos, metas e estratégias organizacionais</li> </ul>

### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

Neste trabalho, DC é entendida como a definição conceitual das categorias analíticas e DO é o efeito final produzido pela aplicação do conceito das categorias a uma situação real. As categorias analíticas do estudo, com suas definições que orientaram a pesquisa bibliográfica e empírica, são apresentadas a seguir.

#### 3.3.1 Cultura Organizacional

DC. É o conjunto de aspectos e elementos simbólicos e normativos que expressam a estrutura de poder vigente e de outros elementos abstratos de sentimento e de comportamento, constituídos, aprendidos e compartilhados pelos membros da organização, que dão sentido às suas realidades existenciais e profissionais.

DO. É o conjunto de sentimentos, crenças, valores, símbolos e mitos que caracterizam os modos de ver, sentir e resolver problemas de integração interna e adaptação externa de uma organização.

Neste trabalho, a cultura organizacional será abordada a partir do conteúdo constitutivo transmitido à estrutura organizacional, como elemento de formação e manutenção do *status*. O conteúdo da cultura será operacionalizado a partir das definições dos seus elementos apresentados a seguir.

- Crenças

DC. São entendimentos baseados na credulidade e na confiança que expressam relações causais e funcionais entre objetos, propriedades e idéias sobre as relações de causa e efeito da realidade. Estão situadas no nível do inconsciente ou dos pressupostos básicos (SCHEIN, 1992) que determinam como os membros da organização devem pensar, sentir e perceber. São sentimentos indiscutíveis e tidos como verdades absolutas. Os pressupostos básicos constituem uma fonte privilegiada de valores e de ação. As crenças padronizam-se em paradigmas culturais de forma consistente para orientar as ações do homem em relação à sua atividade.

DO. Partindo do entendimento de que as crenças são esquemas inconscientes de manifestação do homem em relação ao seu ambiente — isto é, que lhe dão orientações com relação, por exemplo, à sua própria atividade —, a operacionalização se dá pela consistência na manifestação expressa das crenças organizacionais transmitidas à estrutura com as respostas do grupo, compatíveis em termos de comprometimento com a estrutura de autoridade, objetivos, metas e estratégias das organizações pesquisadas.

- Valores

DC. São padrões preferenciais que orientam o comportamento e a confiança no desempenho de papéis por um grupo ou organização. Para KATZ & KHAN (1974), os principais componentes de uma organização são seus

papéis, suas normas e seus valores. Os valores definem para o grupo, indivíduos e organização o que é importante na vida da entidade. Os valores são elementos integradores dos papéis, expressos em normas que prescrevem formas de comportamento, associadas aos papéis dos grupos, direcionam as relações da organização com seus ambientes interno e externo e estabelecem a distinção do que é certo e do que é errado, do que funciona e do que não funciona.

DO. São preferências adotadas como um projeto para a organização orientar-se na condução do esforço para atingir as metas por ela definidas. São padrões adotados na avaliação interna e externa da organização e se expressam nos padrões de desempenho da organização e do comportamento das pessoas. Para ROKEACH (apud TAMAYO & GONDIM, 1996), os valores organizacionais existem em duas categorias: os terminais, que expressam as metas relativas a tipos de estrutura, como a hierarquia organizacional, democracia, igualdade e produtividade; e os instrumentais, que expressam os modelos desejados de comportamento, como pontualidade, companheirismo (respeito aos colegas) e assiduidade ao trabalho. Dessa forma, os valores se expressam em índices de eficiência, produtividade, qualidade, custo, relações com clientes e fornecedores, comprometimento, dedicação, cooperação e colaboração do pessoal. Os valores organizacionais são percebidos pelos empregados como efetivamente caracterizadores da organização e são operados por seu comprometimento com eles.

- Mitos

DC. Para CAMPBELL (apud ZIEMER, 1996), um mito é uma constelação de crenças, sentimentos e imagens, organizadas ao redor de um tema central, com a finalidade de auxiliar os indivíduos a confrontar e elaborar os desafios capitais da existência. Os mitos organizacionais representam um elemento do senso comum da organização e explicam as rotinas, os eventos, ajudando a criar uma identidade organizacional, a exemplo da grande família, da qualidade, da colaboração, entre outros.

DO. Os mitos organizacionais pretendem desempenhar um papel fundamental na divulgação da filosofia, da política e dos valores, e na consolidação da cultura organizacional. As histórias contadas e às vezes transformadas em símbolos mantêm os mitos sempre presentes no sentimento do grupo. Revelam exemplos heróicos que devem ser seguidos e, vez por outra, revelam exemplos anti-heróicos que devem ser reprovados e inibidos por atentarem contra os princípios da “grande família”. Quando esses mitos são internalizados no grupo e constituem a cartilha básica do seu comportamento, há coerência comportamental que dirigida aos objetivos organizacionais, completa sua operacionalização.

### 3.3.2 Grau de Eficiência do Controle Administrativo

DC. Entende-se, aqui, como grau de eficiência do controle administrativo o nível de coesão do grupo em torno dos valores, crenças e mitos da organização e em relação ao esforço da empresa na transmissão desses elementos culturais. O controle administrativo é caracterizado neste trabalho como controle do comportamento das pessoas e, por conseguinte, da organização. Refere-se ao controle dos ideais, dos valores políticos e ideológicos dos membros da organização.

A operacionalização do controle administrativo nas organizações se dá pela manutenção e transmissão de novos valores políticos, ideológicos e econômicos, das crenças, mitos e de outros elementos culturais aos membros da organização através da estrutura organizacional. O sistema de comunicação da empresa constitui o veículo privilegiado na transmissão dos valores organizacionais, incluindo os rituais de integração de novatos na organização, de sucessão (promoções na carreira) e do simbolismo organizacional.

DO. É considerado neste trabalho como eficiência do controle administrativo a coesão dos diretores e gerentes de primeiro nível em torno

dos valores organizacionais transmitidos ao grupo através da estrutura da organização e, na opinião destes, a coesão do próprio grupo.

### 3.3.3 Grau de Comprometimento do Pessoal

DC. As inovações tecnológicas se frustram ou perdem sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento (BASTOS, 1993). O comprometimento dos indivíduos para com a organização implica a adesão a todo o sistema de valores, filosofias, normas operacionais e comportamentais definido pela organização. Esse comprometimento é que leva o grupo a dedicar-se física e espiritualmente aos objetivos organizacionais e aos seus trabalhos.

DO. Considera-se que há comprometimento quando a totalidade dos gerentes pesquisados faz dos valores, crenças e imagens simbólicas da organização um dogma, uma fé religiosa e assim interpretar o comportamento da totalidade de seus subordinados.

### 3.3.4 Índice de Conflitos Chefe/Subordinado

DC. Para STONER & FREEMAN (1995), conflito é a discordância sobre alocação de recursos escassos, choques envolvendo objetivos, valores e outros parâmetros. que podem ocorrer no nível pessoal ou organizacional. Neste trabalho, considera-se conflito a discordância de qualquer ordem, dos indivíduos com os padrões definidos pelo chefe imediato.

DO. A configuração do índice de conflitos entre chefe e subordinados se dá num limite tal que, na opinião dos gerentes pesquisados, permita afirmar a existência ou não de comprometimento do pessoal com os valores e outros padrões organizacionais transmitidos.



### 3.3.5 Índice de Conflitos com Estrutura de Autoridade, Objetivos, Metas e Estratégias Organizacionais

A autoridade pode ser entendida como uma permissão dada por quem é detentor de poder para decidir sobre certos assuntos. Dado que a autoridade delegada é sempre distribuída dentro de uma configuração espacial, temporal e gerencial, a autoridade administrativa é detentora do poder de decidir enquanto permanecer no cargo, com papéis e espaço definidos. Dessa forma, a estrutura de autoridade significa a distribuição do poder delegado ou da permissão para decidir no espaço organizacional, envolvendo as relações horizontais e verticais, de caráter formal e informal.

DC. Entende-se como conflito com a estrutura de autoridade a discordância do grupo com a distribuição da autoridade delegada a diversos níveis da hierarquia.

DO. A definição operacional do conflito com a estrutura de autoridade se dá pela não-aceitação, total ou parcial do grupo, da forma de distribuição do poder delegado na hierarquia.

#### 3.3.5.1 Conflitos com os objetivos

DC. ACKOFF (1974) conceitua objetivos como estados futuros ou resultados de comportamento pretendidos. O conflito com os objetivos será a discordância do grupo com os resultados futuros pretendidos pela empresa.

DO. Na perspectiva da definição constitutiva, os objetivos são resultados definidos como parâmetros de desempenho futuro da organização, e o conflito será a não-aceitação desses parâmetros pelo grupo.

### 3.3.5.2 Conflitos com as metas

DC. Neste trabalho, considera-se metas como o desdobramento, em períodos seqüenciais de prazo, de resultados parciais e consecutivos até alcançar o resultado final (objetivo) – tabela 1. O conflito se configura pela não-aceitação ou com o *boicote* a esses resultados.

TABELA 1 - DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS EM METAS

Prazo Ø Início	←—————→					Prazo (final)
						Objetivo: Resultado 100
Metas	1	2	3	4	5	Resultado final (objetivo)
	18	21	22	21	18	
Prazos	1	2	3	4	5	
Metas						
Acumuladas	18	39	61	82	100	

FONTE: Dados elaborados pelo autor

DO. O conflito será o não-cumprimento das metas, por discordância do grupo com os resultados parciais.

### 3.3.5.3 Conflitos com as estratégias

DC. MILLER & STARR (1972) conceituam estratégia como a utilização específica de recursos sob o controle do administrador. Assim, a estratégia que o administrador escolhe é sua decisão do que fará com os recursos sob seu controle. Esse conceito pode ser ampliado para a forma de aplicar recursos e de conduzir as pessoas e a estrutura da organização para alcançar os resultados pretendidos num futuro determinado. Considera-se conflito com a estratégia a discordância do grupo com essa forma de utilização dos recursos da empresa.

DO. É a discordância relativa ao método (estratégia). Na falta de definição precisa desse índice, sua operacionalidade será aquele número suportável ou não de discordância pelo administrador para exercer sua administração sem sobressalto.

### 3.4 DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

- *Diretores*

São detentores de cargos que participam da formulação de estratégias e objetivos organizacionais. Coordenam a elaboração de estratégias e objetivos setoriais ou funcionais e cuidam da articulação de suas estratégias, objetivos e metas com o plano da organização.

- *Gerentes de primeiro nível*

São detentores de cargos imediatamente abaixo dos diretores. Vez por outra participam da discussão e elaboração de estratégias e objetivos organizacionais. Participam mais ativamente da elaboração de estratégias e objetivos setoriais ou funcionais. Coordenam a execução dos objetivos e metas operacionais de suas gerências e são os principais controladores do comportamento de seus subordinados relativamente aos valores da organização.

- *Gerentes operacionais de primeiro nível*

São gerentes de órgãos encarregados de executar as metas e normas de produção, observando as definições de quantidade, prazo e custo. Essas restrições às metas de produção refletem os esquemas de controle da empresa e os valores dos dirigentes. Exercem estreito acompanhamento quanto às normas operacionais, quanto ao comportamento social de seus subordinados quanto às regras de convivência adotadas pela empresa.

- *Gerentes de serviços de primeiro nível*

São gerentes de órgãos encarregados de prover as demais unidades da organização dos recursos necessários ao desempenho de suas funções. Enquadram-se nessa categoria os órgãos de contabilidade, pessoal, suprimento, auditoria interna, financeiro, normativos entre outros.

Particular atenção é dada pelos observadores ao órgão de pessoal. A maioria dos autores de cultura organizacional lhe atribui a principal função de articulação e transmissão dos valores organizacionais ao grupo. Nessa perspectiva, os levantamentos preliminares certificaram que os dados poderiam ser parcialmente comparados. Optou-se pelo estudo comparativo de casos, onde se encontram pesquisas cujo objetivo é descrever mais de uma organização ou que se pretendem estabelecer comparações (GODOY, 1995).

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi feita em duas empresas paranaenses de grande porte, ambas do setor terciário da economia, sendo uma financeira (banco) e outra de seguros. Para a realização deste trabalho, foram pesquisadas as diretorias ocupadas por diretores-funcionários de carreira e as gerências de primeiro nível das duas instituições.

A escolha das empresas foi feita por conveniência, visto ser uma pesquisa exploratória e não conclusiva e ainda pelas seguintes razões:

- *Facilidade de acesso*: a administração central de ambas as organizações está sediada em Curitiba o que facilitou a aplicação dos instrumentos de pesquisa.
- *Similaridade da atividade operacional*: ambas operam em um campo de atividades muito regulamentado, de forma que o fator diferencial de competitividade é a qualidade do atendimento e o trato com os clientes.
- *Validade externa*: as empresas pesquisadas são, uma das duas únicas sediadas em Curitiba. Sendo as atividades dessas empresas regulamentadas por órgãos reguladores centralizados, as normas operacionais e técnicas são universais, e válidas para todas as organizações bancárias e securitárias do País.

- *Validade interna*: seguindo o modelo de SCHEIN (1992), para o qual a cultura é formada por fundadores e líderes, e considerando a inexistência de fundador na atividade de ambas as empresas, admite-se que os principais líderes são os executivos de primeiro nível, já definidos.

### 3.5.1 Composição da População

A população da pesquisa foi constituída pelos grupos de diretores-funcionários e gerentes de primeiro nível de cada uma das empresas. A escolha desses grupos foi feita pelo fato de que diretores e gerentes de primeiro nível integram os grupos estratégicos das empresas. Dessa forma, são esses grupos que definem e acompanham a execução das normas operacionais e administrativas adotadas. Os demais gerentes, isto é, os de segundo e terceiro nível, atuam respectivamente nos planos táticos e operacionais e não tomam parte nas formulações de estratégias e definições de normas.

A observação preliminar nas empresas permitiu delinear as populações descritas na tabela 2.

TABELA 2 - QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS

EXECUTIVOS	SEGURADORA	BANCO
Diretores-Funcionários	3	5
Gerentes de 1º Nível	22	18
Total	25	23

FONTE: Dados elaborados pelo autor

- retorno previsto dos questionários não se verificou e as amostras ficaram constituídas como na tabela 3 seguinte.

TABELA 3 - QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS E RETORNADOS

EMPRESA	ENTREGA	RETORNO
Seguradora	25	21
Banco	23	14
Total	48	35

FONTE: Dados elaborados pelo autor

### 3.5.2 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como não-experimental, visto que não se propõe à manipulação das variáveis em estudo nem à aleatoriedade dos sujeitos da pesquisa (KERLINGER, 1980). A intenção é observar a coesão dos diretores e gerentes de primeiro nível com relação aos valores e outros padrões definidos pelas organizações pesquisadas, e a importância atribuída por eles aos sistemas de controle operacional e administrativo de seus respectivos grupos, considerando que nesses sistemas estão incorporados valores, crenças e pressupostos sobre os objetivos da organização e sobre a natureza das pessoas que integram o sistema de pessoal das empresas. O método empregado será o de “estudo comparativo de casos”, que para DE BRUYNE et al. (1977) permite estabelecer relações entre variáveis organizacionais ou categorias analíticas, como é o caso das empresas financeira e de seguros, ambas inseridas no mesmo ambiente social.

### 3.5.3 Fonte e Coleta de Dados

Os dados coletados para esta pesquisa tiveram as seguintes origens:

#### a) Fontes primárias

1) questionários (anexo 1) com perguntas fechadas aplicadas aos diretores-funcionários e gerentes de primeiro nível das organizações pesquisadas,

entregues diretamente pelo pesquisador aos respondentes, através do seguinte procedimento:

- Consulta telefônica explicando os motivos da pesquisa e solicitando autorização para pesquisar a empresa.
- Entrega dos questionários diretamente aos respondentes, com uma carta explicando a importância da pesquisa e das respostas.
- Os questionários ficaram com os respondentes por dois dias, acreditando-se ser tempo suficiente, dado que o necessário para resposta não ultrapassa quinze minutos.
- No terceiro dia, os questionários foram apanhados diretamente pelo pesquisador.

Segundo RICHARDSON (1989), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Nesta pesquisa, os questionários visam descrever as características culturais das organizações e medir o grau de coerência dos formadores e gestores da cultura organizacional.

2) entrevistas semi-estruturadas (anexo 2) com diretores e gerentes envolvidos na coordenação das emissões de normas operacionais e comportamentais. O objetivo da utilização de fontes primárias é a obtenção de dados confiáveis sobre as variáveis em estudo, incluindo aspectos simbólicos e sua interpretação. Foram realizadas duas entrevistas em cada empresa, sendo que em cada caso, uma com um diretor-funcionário e uma com um gerente de primeiro nível, com duração média de uma hora. As entrevistas foram dirigidas no sentido de buscar respostas às perguntas da pesquisa e verificar a compatibilidade com as respostas dadas nos questionários.

#### *b) Fontes secundárias*

Análise de documentos formais nos quais se definem normas operacionais e administrativas e outras comunicações normativas. A análise documental

possibilita a obtenção de informações referentes aos fenômenos organizacionais no estudo de vários documentos nos quais a organização registra suas normas operacionais, comportamentais e outros acontecimentos significativos de sua história (RICHARDSON, 1989).

#### 3.5.4 Análise dos Dados

Os dados coletados da fonte primária foram analisados por critérios descritivo-interpretativos, com o auxílio de técnicas estatísticas simples como distribuição de frequência e percentuais que permitam estabelecer a importância dos elementos analisados. Admitiu-se que a análise dos dados é medir o índice de coesão dos grupos pesquisados com os valores organizacionais, e verificar a coerência das respostas dadas no questionário com o que realmente é relevante nas empresas, nas considerações demonstradas nas entrevistas. Para RICHARDSON (1989), os procedimentos qualitativos são adequados à compreensão dos fenômenos sociais enquanto processos dinâmicos vividos por grupos de indivíduos, principalmente quando se procura interpretá-los a partir do significado que as pessoas lhe atribuem. O nível de análise da pesquisa foi organizacional. Esse procedimento implica abordar as propriedades da organização enquanto sistema social e não o comportamento dos indivíduos isoladamente.

O instrumental utilizado na pesquisa se compôs de questionários, entrevistas e análise documental, e procurou segmentar seu objeto em grandes categorias de artefatos que permitam caracterizar os elementos culturais e as categorias analíticas predominantes nas organizações pesquisadas. Dessa forma, é considerado predominante e caracterizador da cultura das empresas aquele elemento cultural que obtiver a maior frequência nas respostas que compõem cada categoria de artefatos: Controle Operacional, Estrutura de Autoridade e Definição de Metas, Aspectos Simbólicos, Valores e Rituais e Controle Administrativo.



A interpretação dos dados é feita pelos conceitos de pressupostos, valores e crenças definidos por SCHEIN (1992).

### 3.6 AS LIMITAÇÕES DA PESQUISA

SCHEIN (1992) propõe um modelo clínico para o estudo da cultura organizacional. Embora a proposta deste trabalho seja a de estudar o emprego da cultura como instrumento de controle do comportamento do grupo e não a sua conceitualização, não se pode desprezar o modelo de SCHEIN, tendo em vista o grau de abstração necessário ao estudo da cultura, seja esta estudada como meio ou fim. Assim, as limitações deste estudo podem ser configuradas pelas seguintes considerações:

- O método empregado não foi o clínico, pois não houve a convivência do pesquisador, no período da pesquisa com este objetivo.
- Embora as atividades das duas empresas pesquisadas sejam igualmente regulamentadas por um órgão central, cada organização tem características próprias e distintivas.
- Outros trabalhos já foram realizados em bancos, como o de SIGNINI (1992) no Bradesco, cujos padrões de influência e controle sobre seu pessoal são únicos, isto é, também não se aplicam nos demais bancos.
- Este trabalho não é exaustivo para o banco nem para a seguradora. Assim, para se obter algum grau de generalização, será necessário prosseguir com uma amostra maior, com outra segmentação e com observação participativa do pesquisador.
- O emprego de questionário com questões fechadas, pode não contemplar a completa opinião do respondente.

- Entrevistas semi-estruturadas, pouco diferem dos questionários e também limitam o senso crítico do entrevistado.

E, por fim, a limitação reside no próprio método de estudo de caso, que por si mesmo impede conclusões generalizadas.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são descritos e analisados os dados obtidos na realização da pesquisa de campo, que objetivam caracterizar as empresas pesquisadas, quanto aos seus padrões culturais dominantes. Inicialmente são analisados os artefatos culturais por (comuns nas duas organizações) empresa para depois fazê-lo comparativamente.

### 4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em ambas as empresas foram examinados documentos normativos de suas atividades operacionais e da gestão do seu pessoal, foram aplicados questionários aos executivos das empresas e alguns desses executivos foram entrevistados para, a partir da análise dos documentos, questionários e entrevistas, identificar os valores e crenças predominantes nas empresas pesquisadas.

#### 4.1.1 Banco

O banco pesquisado está completando 70 anos (foi fundado em novembro de 1928) e comporta a estrutura disposta na tabela 4.

**TABELA 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO BANCO**

VARIÁVEL	QUANTIDADES		
	TOTAL	OPERACIONAL	NORMATIVO
Empregados	10.500		
Diretorias	9	6	3
Gerências de 1º nível	46	17	32
Gerências de 2º nível	450	380	70

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: Os dados das tabelas deste capítulo (5 a 11 e 13 a 19) foram extraídos das tabelas constantes do anexo 3.

A pesquisa no banco se constituiu de análise documental, de aplicação de questionários, com perguntas fechadas aos seus diretores-funcionários e gerentes de primeiro nível, de entrevistas semi-estruturadas com um diretor-

funcionário e um gerente de primeiro nível. Foram distribuídos 23 questionários aos seus executivos, dos quais 14 retornaram integralmente respondidos.

A amostra é formada por pesquisa a um grupo cujo tempo de serviço na empresa varia de 10 a 24 anos, acredita-se como tempo adequado ao conhecimento dos hábitos e costumes da empresa. O tempo no cargo do grupo amostral pode ser considerado pequeno para efeito de formação da cultura organizacional, especialmente se os seus ocupantes não forem oriundos de cargos menores. A distribuição dos cargos por tempo de ocupação está descrita na tabela 5.

TABELA 5 - DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR TEMPO DE OCUPAÇÃO

QUANTIDADE DE CARGOS	TEMPO DE OCUPAÇÃO EM ANOS
Seis	1
Três	2
Um	4
Um	5
Um	6
Um	8
Um	12

FONTE: Pesquisa de campo

Segundo os executivos do banco, a explicação para esse perfil é o seu critério de sucessão. A gestão de pessoal da empresa tem forte componente político, de forma que a cada ajuste ocorrido no Estado, normalmente, a composição do grupo de diretores do banco se altera e, por conseguinte, a composição de gerentes de primeiro nível que, embora menos extensa, dificulta a sua coesão cultural, caracterizando-a como cultura fraca (baixa coesão com os valores culturais da organização). Para KOTTER & HESKETT (1994) em uma cultura corporativa forte, quase todos os executivos partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócio relativamente consistente, e os empregados novos adotam esses valores rapidamente. Um dos executivos do banco afirmou que há aceitação das metas da empresa, mas existem conflitos em função da inconstância na administração superior da organização. Para outro executivo a aceitação existe em função dos prêmios vinculados ao cumprimento das metas. Esse mesmo executivo considera a cultura da empresa muito conservadora — resistente a mudanças, e afirma “os

planos e objetivos estratégicos da empresa são de gaveta, são do tipo modismo (não são elaborados com base em cenário) são de “laboratório” e não são internalizados, ou seja, sem a participação do grupo”. Para esses executivos, há conflitos com a estrutura de autoridade e indícios de desobediência — uma crise de autoridade. Um dos executivos entrevistados afirma ter localizado diversas zonas de confronto de poder, em especial nas gerências de segundo nível. Essas gerências (órgão de segundo nível na estrutura) são responsáveis pela execução e controle das normas operacionais e comportamentais do banco. Para ele, uma das causas do conflito é o mito da especialização que vige nessas gerências. Os gerentes se consideram insubstituíveis em função da crença do domínio técnico que alimentam e assim formam uma espécie de “feudo”, com fronteiras definidas e intransponíveis.

A falta de coesão em torno de valores organizacionais ficou clara nas respostas dos executivos aos questionários. O questionário foi estruturado com 30 perguntas distribuídas em cinco categorias de artefatos que sugerem o modo como o grupo pensa, sente e age na organização: Controle Operacional; Estrutura de Autoridade e Definição de Metas; Aspectos Simbólicos; Valores e Rituais e Controle Administrativo (comportamental). Esses artefatos foram estruturados de forma a responder às perguntas e satisfazer os objetivos da pesquisa e são analisadas no banco e na seguradora.

#### 4.1.1.1 Controle operacional

O controle operacional integra o sistema geral de controle das organizações que comporta o cultural e ideológico do grupo. No questionário, ele se compõe de seis perguntas, as quais pretendem verificar todos os aspectos de controle operacional, direto e indireto, e indicam como ele é efetivado, sua finalidade e o processo de comunicação envolvido. As respostas às perguntas pertinentes ao controle podem indicar a linguagem comum do sistema e alguns pressupostos sobre a natureza das pessoas

integrantes do grupo. A tabela 6 sumariza a opinião conceitual dos respondentes sobre os aspectos do controle operacional.

**TABELA 6 - CONCEITOS DE CONTROLE OPERACIONAL**

CONCEITOS/FINALIDADE/MÉTODO DO CONTROLE OPERACIONAL	FREQÜÊNCIA	PESOS ATRIBUÍDOS
Por sistema	11	-
Muito importante	14	-
Acompanhamento/correção de metas	6	6
Evitar iniciativas pessoais	6	4
Apurar responsabilidades	4	5
Dirigir o comportamento profissional da pessoa	5	3
Educar (para não errar)	6	4
NORMAS E DECISÕES OPERACIONAIS		-
Centralizadas e impessoais	8	-
Apurar-se a responsabilidade pela desobediência	11	-
São comunicados por manuais	10	-
TOTAL DE RESPONDENTES	14	-

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: As respostas com atribuição de valores correspondem a uma pergunta com seis alternativas que pediam atribuição de valores que iam de 0 (zero) = não se aplica, a 6 (seis) verdade absoluta. Freqüência = quantidade de respostas com os respectivos pesos atribuídos.

Os dados indicam que predomina o conhecimento de que o controle é feito por sistema<sup>10</sup> (impessoal) e que é comum na empresa o sentimento de importância do controle operacional. Não se sabe, entretanto, se se trata de um atributo administrativo, isto é, manter o domínio e o controle da área operacional do banco, ou se de um pressuposto sobre a moral e a habilidade das pessoas.

Quanto à finalidade do controle operacional, há indicação de que ele serve mais às finalidades de correção de metas e que é compatível com evitar iniciativas — outra finalidade servida na opinião dos respondentes — e com o intuito de dirigir o comportamento profissional das pessoas. Essas indicações podem refletir uma tendência ao reconhecimento de que o controle administrativo é feito de forma indireta, isto é, incorporado nos sistemas

<sup>10</sup> Tipo de controle em que os parâmetros da operação (negócio) são postos no computador. Qualquer ação fora desses parâmetros é alertada no centro de controle pelo próprio equipamento.

operacionais da empresa, assim, a centralização da autoridade e do controle se torna invisível, abstrata e internalizada na cultura do grupo.

#### 4.1.1.2 Estrutura de autoridade e definição de metas

Este item comporta quatro perguntas (7 a 10) e visa verificar a existência ou não de conflitos com a estrutura de autoridade e com a definição de estratégias e metas do banco. A inexistência de conflitos indica a presença de comprometimento do grupo com esses aspectos da organização, na opinião dos seus executivos. A tabela 7 mostra como os executivos interpretam o sentimento do grupo com relação a esses aspectos.

**TABELA 7 - VISÃO DOS EXECUTIVOS COM RELAÇÃO À ESTRUTURA DE AUTORIDADE E DEFINIÇÃO DE METAS**

COMO SÃO VISTOS PELOS EXECUTIVOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAIS
A estrutura de autoridade é aceita...		
Com naturalidade	4	28,6
Com restrição	5	35,7
Existem conflitos	5	35,7
NÍVEL DE DELEGAÇÃO		
Bom	6	42,9
Insuficiente	3	21,4
Suficiente	5	35,2
ESTABELECIMENTO DE METAS/ESTRATÉGIAS		
Centralizado	8	57,1
Descentralizado	5	36,7
RELAÇÕES CHEFE/SUBORDINADO		
Predominantemente formal	7	50,0
Predominantemente informal	4	28,6
Existem conflitos	3	21,4
TOTAL DE RESPONDENTES	14	

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: O percentuais foram calculados aplicando-se as respostas do item sobre o total de respostas vezes 100, nesta e nas demais tabelas com percentuais.

Os dados parecem indicar que não há comprometimento do grupo com a estrutura de autoridade e com o processo de definição de estratégias e metas da organização. Esses dados são compatíveis com a opinião dos executivos quanto à existência de planos e objetivos estratégicos e à existência de crise de autoridade. Alguns executivos argumentam que os

critérios de sucessão vigentes no banco, essencialmente políticos e não técnicos, causam motivação negativa e ensejam concorrência interna e surgimento de clima de desconfiança, de desesperança e de conformismo um tanto fatalista. Tal sentimento negativista dispersa as energias do grupo e dificulta a convergência profissional. Um dos executivos alegou que esse clima de pessimismo está dificultando, inclusive, a manutenção da certificação do banco pela ISO 9002.

Parece que a empresa está passando por uma crise de identidade. Num seminário de lançamento de um novo produto da organização, apesar dos discursos de exaltação dos valores profissionais do corpo gerencial, era perceptível a falta de entusiasmo.

#### 4.1.1.3 O aspecto simbólico

A discussão sobre os aspectos simbólicos do banco inclui quatro perguntas (11 a 14) com alternativas exclusivas de resposta e visa verificar o significado desses símbolos para os executivos da empresa. A tabela 8 sintetiza os significados dos símbolos e sua aceitação pelos executivos pesquisados.

TABELA 8 - SIGNIFICADO DOS SÍMBOLOS DO BANCO

SÍMBOLOS	SIGNIFICADO	PERCENTUAIS
Dimensões dos gabinetes e mobiliários	Adequado	50,00
<i>Staffs</i>	Adequado	50,00
Carros/Refeitórios	Normal	36,70
	Demonstração de poder	28,60
Acesso de empregados	Deve ser anunciado	42,90
	Marcar audiência	35,70

FONTE: Pesquisa de campo

A aceitação desses aspectos reflete a cultura histórica da empresa. Desde sua fundação (1928), predominam hábitos de *staffs* numerosos e extensos gabinetes, como também as relações pessoais entre executivos, sobretudo de diretores, com os demais empregados da empresa. Tudo indica



que há um contrato psicológico no sentido de que o grupo dirigente de alto nível é constituído em função de arranjos políticos, enquanto a massa de empregados mantém uma postura de acomodação. Para um dos executivos, o grupo não está voltado para o mercado. Os diversos sistemas, isto é, os de definições estratégicas, não estão integrados com os de linha de frente. Na opinião dele, existe um fosso entre o planejamento e a execução. A filosofia de planejamento não foi internalizada no grupo, por isso, não há comprometimento.

#### 4.1.1.4 Valores e rituais

A análise sobre os valores adotados pela empresa e dos rituais empregados na transmissão desses valores envolve seis perguntas (15 a 20), das quais três pedem atribuição de valores (pesos) pelos respondentes. A atribuição de pesos visa determinar o que é predominante e diferenciar o que é importante do que é secundário. Segundo TAMAYO & GONDIM (1996, p. 62-72), existe uma hierarquia de valores, ou seja, uma classificação ao longo de um contínuo de importâncias. Neste caso, visa também, verificar a coerência do comportamento administrativo do banco, quanto à definição dos valores e seu emprego operacional, isto é, a coerência entre o discurso e sua aplicação na realidade concreta do ambiente organizacional.

A tabela 9 registra as maiores frequências das respostas relativas a valores e rituais, que permitem visualizar os valores predominantes e o processo de transmissão.

TABELA 9 - VALORES PREDOMINANTES E SEU EMPREGO

VALORES	FREQÜÊNCIA	PESOS	PERCENTUAIS
Honestidade	7	4	28,6
Dedicação	5	5	35,7
Zelo pela função	4	4	28,6
Obediência	6	4	28,6
Iniciativa	4	3	21,4
Companheirismo	5	5	35,7
Cooperação/Colaboração	4	4	28,6
<b>RELEVÂNCIA DESSES VALORES NA PROMOÇÃO DOS EMPREGADOS</b>			
Dedicação	4	4	28,6
Zelo pela função	4	5	28,6
Obediência	5	5	35,7
Iniciativa	3	7	21,4
Tempo de serviço*	4	8	28,6
Companheirismo	4	5	28,6
Cooperação/Colaboração	5	6	35,7
Experiência*	5	7	35,7

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: 1) Para os valores foi solicitado atribuir pesos de Ø = não se aplica a 7= verdade absoluta.

2) Para o emprego dos valores na promoção de pessoal, foi solicitado pesos de Ø = não se aplica a 8 = verdade absoluta.

Existe coerência, na opinião dos executivos, quanto ao discurso (valores adotados) e seu emprego na ação administrativa da empresa. Os valores de maior peso (dedicação e companheirismo), embora não contemplem as maiores freqüências, são compatíveis com a literatura do controle ideológico, no que diz respeito à importância atribuída a estes valores, como o esforço em prol da organização e a evitar os conflitos.

Quanto à relevância dos valores aplicados na promoção do pessoal, o item tempo de serviço obteve o maior peso, mas com a segunda menor freqüência. Tal fato pode ser explicado pela política de pessoal do banco. O plano de carreira da empresa prevê a ocupação de um cargo menor como pré-requisito para a ocupação de um maior, cada um com interstício definido. Este aspecto (tempo de serviço) apresenta coerência com outro item da tabela, a *experiência*.

- que parece incoerente na relevância dos valores é o peso atribuído à iniciativa (7), embora com menor freqüência (3), pois numa estrutura

---

Não se trata de valores, mas sim de indicadores que são considerados na promoção do pessoal. Estes indicadores foram sugeridos no pré-teste dos questionários.

centralizada, como neste caso, a *iniciativa* é incompatível com a estrutura.

TABELA 10 - PROCESSO DE TRANSMISSÃO DE VALORES

MEIOS DE TRANSMISSÃO	QUE TRANSMITE INTEGRAL/PARCIAL	PERCENTUAIS
Pelas comunicações internas	Reforço de valores, parcialmente	50
Rituais de promoção	Não solenes/Não transmite	71
Rituais de integração de novatos	Normas e valores	57
	Padrões de desempenho	43
Transmissão via treinamento	Motivação para comprometer o treinando	57

FONTE: Pesquisa de campo

Segundo os executivos, as comunicações internas transmitem parcialmente os valores essenciais à carreira profissional do pessoal. Nos seminários de integração de novatos, elas reforçam a transmissão de valores organizacionais e as ações para comprometimento do pessoal para com os projetos do banco são transmitidas nos seminários de treinamento.

Esse processo de transmissão de valores é compatível com a maioria das organizações analisadas na literatura sobre cultura organizacional.

A eficiência do processo de transmissão dos valores organizacionais para os executivos, é satisfatória. Não se sabe, porém, se esses valores são internalizados na cultura do grupo ou se são aceitos por conveniência.

#### 4.1.1.5 Controle administrativo

Esta seção do questionário é constituída de dez perguntas (21 a 30) e visa avaliar a preocupação da empresa com a postura profissional e social dos seus empregados. O controle administrativo, neste caso entendido como o controle ideológico, comportamental ou cultural dos empregados, tem se tornado objeto de análise por diversos autores, tais como FARIA (1985), KUENZER (1989), PRESTES MOTTA (1993), SIGNINI (1992), STEINER (1984), que relatam o produto final do processo de controle, ou seja, a opinião dos empregados quanto aos valores e à imagem das respectivas organiza-

ções. Não fica claro, entretanto, como as organizações conseguem obter o comprometimento dos empregados, a ausência de conflitos e o nível de dedicação do pessoal para com os seus objetivos. As perguntas que integram a seção em estudo, procuram descobrir as variadas situações do comportamento dos empregados que preocupam os executivos, o sentimento destes com relação à liberdade e autonomia do seu pessoal. A tabela 11 registra a opinião dos executivos pesquisados sobre o comportamento dos empregados.

**TABELA 11 - ASPECTOS DAS RELAÇÕES EMPREGADOS/ORGANIZAÇÃO QUE SÃO CONTROLADOS**

O QUE/COMO FAZER	OPINIÃO DOS EXECUTIVOS	PERCENTUAIS
Controlar o comportamento dentro e fora do trabalho	Sim	78,6
Como controlar	Por processo educacional	71,4
Cumprimento de horário	Importante	64,3
Com relação a vícios	Sistema de recuperação	78,6
Com relação a namoro, casamento, etc. entre empregados	Com naturalidade, sem objeções	100,0
Controlar o comportamento fora do ambiente de trabalho	Visto com reserva, se fora dos padrões sociais	78,6
Discurso da organização nos encontros	Comunica os sucessos da empresa	50,0
As relações da empresa com sindicato dos empregados	Amistosas Conflitante	42,9 50,0
O processo educacional é mais eficiente que o controle formal	Sim Não	57,1 42,9
Coerência entre o discurso e a ação administrativa	Sim Não	57,1 42,9

FONTE: Pesquisa de campo

A tabela 11 apresenta poucas novidades em relação às estratégias de controle encontradas na literatura sobre o tema. O controle do comportamento do empregado dentro e fora do trabalho é uma preocupação antiga das organizações. Imagina-se que cada empregado é um promotor da imagem da empresa. A imagem de satisfação do empregado projeta à sociedade um ambiente agradável de trabalho e a incorporação dos valores da empresa.

As respostas mostram coerência com as opiniões dos executivos entrevistados, mas apresentam também algumas incoerências entre as respostas. A maioria dos respondentes (71,4%) sugere o processo educacional

de controle dos empregados, mas apenas 57,1% deles consideram esse processo mais eficiente que o tradicional. Este item é compatível com outro do mesmo conjunto — a coerência entre o discurso e a ação da administração —, coincidentemente, o mesmo percentual das respostas (57,1%) considera o discurso da empresa coerente com a ação. Tal aspecto parece refletir a opinião de LAPIERRE (1995) sobre o imaginário e a liderança. A opinião dos respondentes sobre como deve ser feito o controle dos empregados envolve seu imaginário (como deve ser), enquanto a eficiência do controle envolve a realidade concreta da organização (como é). O mesmo raciocínio se aplica ao item coerência entre discurso e ação. O discurso é o imaginário (como gostaria que fosse) e a ação reflete o que o ambiente permite que se faça.

Em seguida serão analisados os mesmos artefatos culturais da seguradora que foram do banco.

#### 4.1.2 Seguradora

A seguradora pesquisada está completando 61 anos (foi fundada em 1937) e trabalha com a estrutura da tabela 12.

TABELA 12 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SEGURADORA

VARIÁVEL	TOTAL	OPERACIONAL	NORMATIVA
Empregados	2.000	-	-
Diretorias	8	6	2
Gerências de 1º nível	22	13	9
Gerências de 2º nível	33	21	12

FONTE: Pesquisa de campo

A pesquisa na seguradora foi feita com os mesmos instrumentos empregados na pesquisa realizada no banco, ou seja, aplicação de questionários, entrevistas e análise documental. Foram distribuídos 25 questionários, dos quais 21 retornaram totalmente respondidos. Também foram entrevistados um diretor-funcionário e um gerente de primeiro nível.

A amostra da pesquisa se constituiu de um grupo com tempo de empresa que varia de 2 a 24 anos, sendo que 23% dos respondentes estão na empresa há 18 anos.

O grupo é relativamente jovem, especialmente quanto ao tempo de ocupação dos cargos. Este varia de 1 a 18 anos, o que caracteriza alto índice de mudanças na estrutura (tabela 13).

TABELA 13 - DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR TEMPO DE OCUPAÇÃO

QUANTIDADE DE CARGOS	TEMPO DE OCUPAÇÃO EM ANOS
Três	1
Três	4
Cinco	6
Cinco	10
Dois	12
Dois	16
Um	18

FONTE: Pesquisa de campo

A empresa passou recentemente por uma mudança radical no controle de seu capital, o que explica em parte a composição de sua estrutura gerencial. Um dos executivos entrevistados afirmou que os padrões culturais da seguradora estão em fase de mudança. Essa mudança, começou com novos padrões de controle e exigências quanto à qualidade dos seus serviços, em particular quanto ao atendimento aos clientes, dado que, em relação ao aspecto técnico, esta seguradora sempre contou com equipe de primeiro nível, o que a manteve no quinto lugar no *ranking* das seguradoras no País.

Para os executivos da empresa, já houve mudança no comportamento do grupo gerencial — são perceptíveis o espírito de equipe, a rapidez nas decisões e a grande preocupação com a qualidade dos serviços. Esses mesmos executivos afirmaram substancial mudança nos critérios de sucessão da empresa — não há formalidade, e sim desafio. O superior chama o candidato ao cargo, explica seus planos e lança o desafio, se houver aceitação, o pacto está firmado e o cargo preenchido. Dessa forma, a fonte da autoridade de nomeação é o superior imediato. Esse sistema fortalece a equipe — permite que cada executivo forme seu grupo, segundo seus valores

esposados. Da mesma forma, a destituição do cargo é, também, prerrogativa do executivo superior imediato.

#### 4.1.2.1 Controle operacional

O controle operacional é levado muito a sério na seguradora, especialmente por este ramo de atividade ser regulamentado por um órgão centralizador federal, e a não observação dos parâmetros definidos por esse órgão resulta em punição para a companhia. Além desses controles institucionais, a empresa criou seus próprios parâmetros de controle sobre outras atividades, como desperdício e outras despesas, antes descentralizadas, onde cada gerência decidia sobre suas despesas. Hoje, elas são gerenciadas centralizadamente. O profissionalismo é observado com rigor e as relações interpessoais internamente são restritas. A tabela 14 sintetiza o pensamento dos executivos sobre o controle operacional.

**TABELA 14 - CONCEITOS DE CONTROLE OPERACIONAL**

CONCEITOS/FINALIDADE/MÉTODO DO CONTROLE OPERACIONAL	FREQÜÊNCIA	PESOS ATRIBUÍDOS
Por sistema	14	-
Muito importante	21	-
Acompanhamento/correção de metas	13	6
Evitar iniciativas pessoais	6	3
Apurar responsabilidades	7	4
Dirigir o comportamento profissional da pessoa	5	5
Educar (para não errar)	6	6
<b>NORMAS E DECISÕES OPERACIONAIS</b>		
Centralizadas e impessoais	13	-
Apura-se a responsabilidade pela desobediência	12	-
São comunicados por manuais	5	-
<b>TOTAL DE RESPONDENTES</b>	<b>21</b>	<b>-</b>

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: As respostas com atribuição de valores correspondem a uma pergunta com seis alternativas que pediam atribuição de valores que iam de 0 (zero) = não se aplica, a 6 (seis) verdade absoluta. Freqüência = quantidade de respostas com os respectivos pesos atribuídos.

As informações da tabela 14 não diferem substancialmente dos parâmetros do banco. A maioria dos executivos afirma que o controle é por

sistema e por manuais. Essa situação segue a tendência de extinção ou máxima redução das gerências de baixo nível nas organizações. O controle operacional assume papel estratégico na seguradora (também no banco), pois 100% dos respondentes atribui papel muito importante ao controle.

Um dos executivos entrevistados afirmou haver conflitos entre os centros de planejamento e comercial da empresa, e que o acompanhamento orçamentário é rígido e as iniciativas pessoais são toleradas se estiverem dentro dos padrões definidos pela cúpula. Tais afirmações são compatíveis com as respostas referentes ao *acompanhamento e correção de metas*. Quanto à estrutura de decisões, as respostas dos questionários são confirmadas pelas entrevistas: são centralizadas e impessoais (no sentido de sua visibilidade).

#### 4.1.2.2 Estrutura de autoridade e definição de metas

A estrutura de autoridade vigente na empresa não agrada ao seu grupo gerencial. A maioria dos executivos considera que há conflitos/restrições com a estrutura de autoridade. Essas considerações são compatíveis com a opinião sobre o nível de delegação de autoridade que vige na seguradora atualmente, em que um terço deles consideram-na insuficiente. Entretanto, a empresa é coerente na definição de sua estrutura, ou seja, a estrutura de autoridade é centralizada, e a definição de estratégias e metas também é.

Aparentemente existe contradição com as relações chefe/subordinado, consideradas pela maioria dos executivos como predominantemente informais. Tal fato, porém, é coerente com os critérios de sucessão da empresa — também em maior parte informais (tabela 15).



TABELA 15 - VISÃO DOS EXECUTIVOS COM RELAÇÃO À ESTRUTURA DE AUTORIDADE E DEFINIÇÃO DE METAS

COMO SÃO VISTOS PELOS EXECUTIVOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAIS
Estrutura de autoridade é aceita...		
Com naturalidade	8	38,1
Com restrição	6	28,6
Existem conflitos	7	33,3
NÍVEL DE DELEGAÇÃO		
Bom	7	33,3
Suficiente	6	28,6
Insuficiente	7	33,3
ESTABELECIMENTO DE METAS/ESTRATÉGIAS		
Centralizado	16	76,2
Descentralizado	5	23,8
RELAÇÕES CHEFE/SUBORDINADO		
Predominantemente formal	6	28,6
Predominantemente informal	10	47,6
Existem conflitos	5	23,8
TOTAL DE RESPONDENTES	21	

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: O percentuais foram calculados aplicando-se as respostas do item sobre o total de respostas vezes 100, nesta e nas demais tabelas com percentuais.

Há indicação de que não há comprometimento do grupo de executivos da empresa com relação à linguagem comum. Apenas no item *estabelecimento de metas*, houve concentração de entendimento de que ele é centralizado. Nas demais questões, não há um mesmo entendimento das alternativas de cada item. Uma explicação para isto pode ser as mudanças que estão ocorrendo na empresa, que, segundo um dos executivos, estão provocando situação de angústia e de insegurança no grupo.

#### 4.1.2.3 O aspecto simbólico

A discussão deste item visa verificar a aceitação dos símbolos da empresa pelo grupo. Os símbolos organizacionais são artefatos que podem significar a estrutura de poder e os pressupostos sobre espaços. A aceitação com naturalidade desses artefatos representa a internalização dos símbolos ou conformismo com uma situação em que não se tem a esperança de mudança.

Os símbolos organizacionais integram o processo de transmissão de valores que visam deixar claro quem tem e quem não tem poder na empresa.

As facilidades e/ou dificuldades de acesso aos executivos fazem a diferença entre as classes que convivem na mesma organização.

A tabela 16 mostra o resultado do entendimento dos executivos quanto aos aspectos simbólicos da empresa.

TABELA 16 - SIGNIFICADO DOS SÍMBOLOS DA SEGURADORA

SÍMBOLOS	SIGNIFICADO	PERCENTUAIS
Dimensões dos gabinetes e mobiliários	Adequado	60,0
<i>Staffs</i>	Adequado	52,4
Carros/refeitórios	Normal	38,1
	Demonstração de poder	33,3
Acesso de empregados	Deve ser anunciado	47,6
	Marcar audiência	23,8
TOTAL DE RESPONDENTES	21	

FONTE: Pesquisa de campo

Aparentemente, há aceitação pelo grupo dessas diferenças organizacionais. Historicamente, a sociedade brasileira convive com diferenças sociais mais flagrantes que simples diferença de *layout*. Portanto, esses símbolos são aceitos com naturalidade, não só nas organizações econômicas como também nas não-econômicas.

#### 4.1.2.4 Valores e rituais

Valores organizacionais representam a essência da cultura e da filosofia organizacionais, uma espécie de caminho para o sucesso e fornecem o censo comum de direção para os empregados que alcançaram o sucesso profissional ou o insucesso, se o caminho não foi seguido. A internalização dos valores organizacionais pelos empregados significa que os valores da organização se confundem com os seus próprios, o que os torna parceiros da empresa. A condição de parceria implica esforço para se atingir resultados comuns — este é o objetivo final de todo processo educacional institucionalizado nas organizações. A didática empregada pode ser diferente entre as organizações, mas o fim é sempre o mesmo: formar parceiros e eliminar conflitos. A tabela 17 traz os valores mais importantes da companhia e seu emprego na promoção do pessoal.

TABELA 17 - VALORES PREDOMINANTES E SEU EMPREGO

VALORES	FREQÜÊNCIA	PESOS	PERCETUAIS
Honestidade	15	7	71,4
Dedicação	9	7	42,9
Zelo pela função	9	7	42,9
Obediência	9	5	42,9
Iniciativa	12	7	57,1
Companheirismo	7	5	33,2
Cooperação/colaboração	7	7	33,2
RELEVÂNCIA DESSES VALORES NA PROMOÇÃO DOS EMPREGADOS			
Dedicação	9	8	42,8
Zelo pela função	6	6	28,6
Obediência	5	6	23,8
Iniciativa	10	8	47,6
Tempo de serviço	4	7	19,0
Companheirismo	4	2	19,0
Cooperação/colaboração	6	8	28,6
Experiência	7	8	33,2

FONTE: Pesquisa de campo

NOTA: 1) Para os valores foi solicitado atribuir pesos de  $\emptyset$  = não se aplica a 7= verdade absoluta.  
 2) Para o emprego dos valores na promoção de pessoal, foi solicitado pesos de  $\emptyset$  = não se aplica a 8 = verdade absoluta.

Os dados confirmam as informações das entrevistas com os executivos da empresa, quando afirmaram ser a *honestidade* e a *dedicação* os valores-chave da organização. Outro item do conjunto, o *zelo pela função*, recebeu consideração de destaque nas respostas dos questionários. Este item juntamente com *honestidade* e *dedicação* formam um bloco que pode caracterizar os valores mais importantes da empresa.

O emprego desses valores nas avaliações para promoção apresenta certa coerência de entendimento e gerenciamento, pois a seguradora define os valores e os emprega operacionalmente.

Aparentemente, a incoerência está na importância atribuída ao item *iniciativa*, tanto na conceituação de valores quanto no seu emprego de avaliação e promoção. A *iniciativa*, em princípio, não é compatível com uma estrutura centralizada (ver tabela 15). Para entender esta aparente contradição, será preciso uma observação mais profunda e abrangente. A tabela 18 descreve o processo de transmissão de valores.

TABELA 18 - PROCESSO DE TRANSMISSÃO DE VALORES

MEIOS DE TRANSMISSÃO	O QUE TRANSMITE INTEGRAL/PARCIAL	PERCENTUAIS
Pelas comunicações internas	Reforço de valores, parcialmente	62
Rituais de promoção	Não solenes/Não transmite	86
Rituais de integração de novatos	Crítérios de sucessão	67
	Normas e valores	33
Transmissão via treinamento	Normas e técnicas operacionais	62

FONTE: Pesquisa de campo

Um dos assuntos muito discutidos na literatura da cultura organizacional é o do ritual. Nesta pesquisa, foi adotada uma metodologia que permitisse aos respondentes identificar com maior facilidade os rituais mais visíveis em suas organizações. Esta metodologia por ser um estudo exploratório se baseia no entendimento dos executivos, sobre os rituais constantes do seu dia-a-dia e que por isso são facilmente percebidos. Rituais, como os discutidos por OUCHI (1982), TAVARES (1991), FLEURY (1992), SIGNINI (1992) e MARIOTTI (1996), entre outros, serão percebidos com maior facilidade numa pesquisa por observador-participante, que não é este caso.

Um ritual muito empregado pelas organizações na transmissão de seus valores é o de promoção. Neste ritual, normalmente, as organizações comunicam as qualidades do promovido, as quais, naturalmente, coincidem com os valores da organização. Porém, este fato só ocorre quando o ritual é solene.

A pesquisa, neste caso, revelou que, tanto no banco como na seguradora, não há ritual de promoção — elas não são solenes. Nos demais rituais, como os de introdução de novatos, treinamento e nos de comunicação interna, os valores são transmitidos, nas duas organizações, mesmo que com artefatos diferentes.

#### 4.1.2.5 Controle administrativo

O controle administrativo envolve uma série de regras definidas sobre comportamento, postura pessoal e profissional, modo de se vestir e outras relações, as quais, quando aceitas com naturalidade, indicam comprometimento do pessoal com essas regras. Isso significa que a organização está exercendo um eficiente controle do comportamento dos indivíduos.

Essas regras podem ser definidas formalmente (por escrito), ou informalmente através de outros meios, incluindo os rituais. As perguntas que integram esta seção do questionário visam avaliar a preocupação da empresa em relação à postura do seu pessoal, à execução da vigilância, ao modo como os desvios comportamentais são tratados e à eficiência do processo. A tabela 19 resume as informações obtidas pela aplicação de questionários aos executivos da empresa.

**TABELA 19 - ASPECTOS DAS RELAÇÕES EMPREGADOS/ORGANIZAÇÃO QUE SÃO CONTROLADOS**

O QUE/COMO FAZER	OPINIÃO DOS EXECUTIVOS	PERCENTUAIS
Controlar o comportamento dentro e fora do trabalho	Sim	76,2
Como controlar	Por processo educacional	62,0
Cumprimento de horário	Importante	47,6
Com relação a vícios	Sistema de recuperação	67,0
Com relação a namoro, casamento, etc. entre empregados	Com naturalidade, sem objeções	91,0
Controlar o comportamento fora do ambiente de trabalho	Visto com reserva, se fora dos padrões sociais	52,4
Discurso da organização nos encontros	Comunica os sucessos da empresa	57,1
As relações da empresa com sindicato dos empregados	Amistosas Conflitante	100,0
O processo educacional é mais eficiente que o controle formal	Sim Não	76,2 23,8
Coerência entre o discurso e a ação administrativa	Sim Não	52,4 47,6

FONTE: Pesquisa de campo

Os dados apresentam algumas contradições. O controle do comportamento do empregado dentro e fora do trabalho, para 76% dos execu-

tivos pesquisados, não existe. Mas para 52% deles, o comportamento do empregado fora do ambiente de trabalho é visto com reserva, se fora dos padrões sociais aceitos. Outra contradição aparente é o fato de que, para 76% desses executivos, o processo educacional de controle é mais eficiente que o controle formal. É de se deduzir que este processo pertence ao imaginário desses executivos. Para esses executivos, esse seria o melhor processo.

Outro fator que trará tranquilidade administrativa à empresa é que, para 100% dos executivos pesquisados, as relações da empresa com o sindicato dos empregados são de caráter amistoso. Isso significa ausência de ação sindical na empresa.

A seguir, tem-se as coincidências de visão dos executivos da seguradora e do banco, na análise comparativa.

#### 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA

Pelo conceito antropológico de cultura, a cultura organizacional mantém fortes relações de dependência com a cultura ambiental, de forma que os parâmetros culturais das organizações não podem ser conflitantes com os da sociedade. Os parâmetros culturais da sociedade são produtos das relações dessa sociedade com seu ambiente maior, da mesma forma, os parâmetros da cultura organizacional são produtos das relações da organização com seu ambiente social conforme (TAVARES, 1991) e (LARAIA, 1996).

Assim, as duas organizações devem apresentar fortes semelhanças em seus parâmetros culturais, dado que pertencem ao mesmo ambiente cultural e operam atividades semelhantes, fortemente regulamentadas por um órgão central de controle.

As organizações passam por um profundo processo de mudança, que tem resultado num clima de angústia e tensão. Um dos executivos da seguradora afirmou que existe na empresa um padrão comportamental rígido, mas não existe regulamento escrito. Este fato gera ansiedade e dúvidas

quanto ao que a organização considera certo ou errado. Parece que o mesmo processo ocorre no banco. A crise de autoridade e a desobediência que os seus executivos afirmam existir refletem o que SHEIN (1992) chama de descarga de ansiedade, dado que o homem não suporta, por muito tempo, grande carga desse estado.

Para GODOY (1995), a análise comparativa pretende estabelecer relações entre duas ou mais organizações, mesmo que parcialmente. É o caso deste trabalho, em que se procurou analisar as diferenças e para elas buscar uma explicação e não as semelhanças, cujas explicações são dadas pelo conceito antropológico de cultura, seguido neste trabalho.

#### 4.2.1 Estrutura Organizacional

A estrutura das organizações parece bastante diferenciada (ver tabelas 4, p. 123 e 12, p. 133). Quanto à estrutura denominada operacional (aquelas envolvidas diretamente no objeto operacional da empresa) e à estrutura total (quantidade de empregados), as tabelas mostram que a do banco parece descomunal. As diferenças são do próprio objeto operacional. A seguradora não dispõe de pontos de venda. Toda sua estrutura é empregada na normatização e controle. As transações são efetuadas por agentes autônomos, denominados corretores, tanto pessoa física como jurídica, e pelos pontos de venda (transações) do banco pertencente ao mesmo grupo. No grupo de gerentes de primeiro nível, a maioria está envolvida no desenvolvimento e promoção de produtos. Há casos em que o gerente não dispõe de estrutura própria — ele é um tipo gerente de produto, responsável pela estimulação e promoção de vendas do seu produto. O banco também dispõe desse tipo de gerente, porém em outro nível hierárquico.

O caso do banco é diferente. Toda sua estrutura é empregada no desenvolvimento de produto, normatização, venda e controle. Das gerências de primeiro nível, dez são denominadas gerências regionais, uma espécie de departamentalização por zona geográfica, responsável pela articulação e

coordenação dos negócios do banco numa região determinada. Das gerências de segundo nível, 380 são gerências de pontos de venda, denominadas de agência, uma espécie de supermercado de produtos do banco, incluindo seguros, nos seus diversos ramos.

A semelhança entre as duas organizações é quanto à distribuição dos cargos por tempo de ocupação. As tabelas (5, p. 124 e 13, p. 134) mostram que em ambas organizações a ocupação dos cargos pelos seus titulares é recente, mais flagrante no banco, em função dos critérios de sucessão vigentes (políticos).

#### 4.2.2 Controle Operacional

Para as duas organizações, o controle operacional é estratégico. Isto pode ocorrer de duas premissas: as operações são muito regulamentadas; ou existe um pressuposto sobre a natureza das pessoas, quanto à honestidade, discernimento e dedicação, dado que houve praticamente coincidência de opinião dos executivos das duas organizações, quanto à finalidade do controle — acompanhamento e correção de metas (tabelas 6, p. 126 e 14, p. 135).

O controle operacional foi definido neste trabalho como o controle dos aspectos concretos das organizações, tais como metas, caixa, orçamento, despesas, reservas, lucros e outros.

No caso das empresas pesquisadas, ambas são obrigadas a manter determinados parâmetros rigorosamente controlados, sob pena de receberem sanções pelos órgãos regulamentadores, tais como reservas, no caso da seguradora, que tem relação com o montante dos planos de seguros vendidos, e caixa e percentual de empréstimos em linhas diferentes, no caso do banco, que tem relação com os montantes de captação e aplicação de recursos.



#### 4.2.3 Estrutura de Autoridade e Definição de Metas

Pelos dados da pesquisa, os executivos das duas empresas não estão satisfeitos com a estrutura de autoridade nas suas organizações. Na seguradora, existe aceitação maior da estrutura de autoridade: 38% dos executivos vêem com naturalidade a estrutura vigente; 28% vêem-na com restrição; e 33% desses executivos acusam conflitos com a estrutura. No caso do banco, a grande maioria (70%) dos executivos vê a estrutura com restrição e acusa conflitos.

As entrevistas com os executivos confirmam a existência de conflitos. Na seguradora, o conflito ocorre entre as áreas de planejamento e vendas, o que é freqüente em função das chamadas culturas profissionais. No banco, a situação parece mais complexa. Os executivos acusam a existência de crise de autoridade, de desobediência. A questão de conflitos com os critérios de estabelecimento de estratégias e metas (centralizadas e descentralizadas), como nível de delegação e nas relações chefe/subordinado, é decorrência da estrutura de autoridade. A diferença se concentra nas relações chefe/subordinado. No banco, 50% dos respondentes afirmaram que essas relações são predominantemente formais e na seguradora, 47% afirmaram que são predominantemente informais. A explicação dessa diferença pode ser o fato de que no banco existe um regulamento formal, em que todos têm acesso. Na seguradora, não existe regulamento formal (escrito) com acesso de todos, embora exista um padrão rígido de comportamento de pessoal, adotado pela empresa.

As dispersões de opinião nos dois casos são consistentes com os tempos de ocupação dos cargos, com as mudanças em andamento nas organizações e com a própria natureza humana. O jeito de ver, sentir e de resolver problemas organizacionais (SCHEIN, 1992) não obedecerá parâmetros fixos como na contabilidade. Eles seguem os valores individuais e, assim, as concepções são diferentes. Contudo, apresentam coerência com a cultura social em que estão inseridos.

#### 4.2.4 O Aspecto Simbólico

A instância do simbólico nas organizações constituiu processo sofisticado de transmissão de valores organizacionais. Para FLEURY (1992), a instância do simbólico desempenha diversos papéis na dinâmica organizacional, tais como: ordenar e atribuir significações, construir a identidade organizacional, a comunicação e o consenso e ocultar e instrumentalizar as relações de dominação entre as categorias.

Os símbolos organizacionais podem ser representados por expressões verbais, crachás, uso de garagem, refeitório, cartões de visitas, espaços físicos, mobiliários e outros.

Para TAVARES (1991), os símbolos transmitem significados e, às vezes, são refletidos na definição de negócio. No caso do presente trabalho, utilizou-se os símbolos mais comuns para o entendimento e linguagem no dia-a-dia dos executivos envolvidos na pesquisa. As semelhanças ou não no significado dos símbolos postos à interpretação dos executivos visam, em caráter de generalidade, avaliar o grau de aceitação deles com estes aspectos simbólicos. Os aspectos simbólicos mais visíveis e existentes nas organizações, como dimensões de gabinetes e mobiliário, composição de *staffs*, carros, refeitórios, entre outros, foram postos à interpretação dos executivos das duas empresas pesquisadas e, embora com pesos diferentes, predomina nas duas organizações a aceitação natural de suas configurações. Outro aspecto simbólico comum na maioria das organizações, é o acesso dos empregados aos respectivos chefes e executivos. Nas duas organizações, predomina o caráter limitado de acesso dos empregados.

As informações obtidas tanto nas respostas dos questionários como nas entrevistas confirmam a compatibilidade das culturas das organizações com a cultura da sociedade brasileira, para alguns autores estratificada e autoritária. Assim, os aspectos simbólicos das duas organizações servem mais na manutenção do *status* cultural e do sistema de poder que na transmissão de novos valores.

#### 4.2.5 Valores e Rituais

Valores são crenças e conceitos básicos essenciais para as definições filosóficas, de negócios e de estratégias. Os rituais são representações de valores e nos seus bem elaborados processos de representação transmitem os valores representados.

No banco, os valores com maior peso foram *dedicação* e *companheirismo*. Os valores com maior frequência foram honestidade e obediência. Considerando que os valores obedecem a uma hierarquia de importância distribuída num contínuo, pode-se considerar que esses são os valores predominantes do banco.

Na seguradora, o quadro é bastante semelhante. Receberam os maiores pesos os valores: *honestidade*, *dedicação*, *zelo pela função*, *iniciativa* e *cooperação*. Receberam as maiores frequências *honestidade* e *iniciativa*. Assim pode-se dizer que esses são os valores predominantes da seguradora. O conjunto de valores, *zelo pela função* e *iniciativa*, não foi contemplado no banco.

Essas diferenças podem ser em função do clima organizacional nas empresas. No banco, o clima é tenso, há falta de entusiasmo e incertezas quanto ao seu futuro. A seguradora já superou essa fase, embora o clima seja também tenso, mais para as pessoas e menos para a organização.

Com relação à relevância dos valores para as promoções do pessoal, na seguradora existe coerência, embora apareçam também com maior peso a *cooperação* e a *experiência*. A seguradora passou recentemente por mudança radical no controle do seu capital, mas a mudança na gestão foi branda, e, neste caso, a *experiência* é importante para o crescimento da empresa.

No banco, a coerência também é acentuada, mas não em função de crescimento e sim em função de sua própria cultura. O plano de carreira do banco prevê um sistema de pré-requisitos e de interstícios que reforçam esses valores (experiência, tempo de serviços e outros).

#### 4.2.6 Processos de Transmissão de Valores

Os processos de transmissão de valores nas duas empresas são semelhantes, com pequenas diferenças que refletem mais diferenças de visão pessoal que de processo. As promoções nas duas empresas não são solenes e, assim, não são ritualísticas. No caso do banco, somente para diretores as nomeações são formais por força da natureza gerencial da empresa. Na seguradora, não há formalidade, ou seja é por contrato psicológico.

Ambas empresas, na opinião dos seus executivos, transmitem valores pelas comunicações internas, apenas parcialmente.

Nos rituais de integração de novatos, para os executivos do banco, são transmitidos ou enfatizados, em primeiro lugar, normas e valores e, em segundo, padrões de desempenho. Na seguradora, são transmitidos, em primeiro lugar, critérios de sucessão e, em segundo, normas e valores. Portanto, em ambas as empresas são transmitidos nesses seminários normas e valores. As diferenças de objeto das mensagens transmitidas (no banco padrões de desempenho e, na seguradora, critérios de sucessão) só podem ser avaliadas pela participação do pesquisador, nos seminários das duas empresas. As sutilezas na linguagem de transmissão podem resultar em entendimentos diferenciados dos assistentes.

Nos rituais de treinamento, são transmitidos valores diferentes, na opinião dos executivos. No banco a ênfase é dada na transmissão de aspectos motivacionais e comprometedores dos assistentes com os seus projetos. Na seguradora, são transmitidas e enfatizadas normas e técnicas operacionais. No exame documental, verificou-se que os aspectos motivacionais e de compromissos do pessoal com o projeto estão incorporados na própria norma. Esta estabelece o padrão de desempenho esperado do projeto e as conseqüências pelo eventual desvio dos padrões, do que se pode concluir que ambas transmitem as mesmas coisas, de formas diferentes.

#### 4.2.7 Controle Administrativo

O conceito de controle administrativo como foi aqui definido não poderá ser avaliado tão somente pelos dados das tabelas 11 e 19. Ele é mais abrangente e envolve a contribuição de todas as categorias de artefatos aqui analisados. Algumas divergências de entendimento entre as organizações pesquisadas merecem particular atenção. O controle do comportamento dos empregados dentro e fora do trabalho não deve ser feito para 76% dos executivos da seguradora. Mas em entrevistas com os executivos da empresa, estes afirmaram a existência de norma rígida sobre o comportamento do pessoal. A contradição pode ficar por conta da inexistência de regulamento escrito e, assim, os executivos que responderam aos questionários se referiram apenas nesse fato. Outro aspecto que pode ter influenciado nas respostas é o envolvimento sindical dos empregados da seguradora ser próximo de zero. No caso do banco, a configuração é inversa. Para 78% dos executivos, deve-se exercer esse tipo de controle sobre os empregados e por processo educacional (transmissão de valores), que para 71% desses executivos, é mais eficiente que o processo formal de controle. Considerando o envolvimento sindical dos empregados, esse pensamento é consistente, uma vez que o envolvimento sindical do pessoal do banco é muito forte, inclusive, diversos presidentes do sindicato da classe eram empregados do banco. Outro fator que pode indicar uma explicação é a existência de regulamento escrito, cujas respostas podem ter se baseado nos parâmetros comportamentais definidos no respectivo regulamento.

Outro fator de controle indicado que consideram importante é o de cumprimento de horários, mais acentuado no banco (64%) que na seguradora (47%).

Com relação a viciados, os executivos da seguradora vêem com reservas as ocorrências deste tipo. Para 78% dos executivos do banco, deve haver um sistema de recuperação dos viciados. A cultura do banco mantém o mito da função social da empresa, transmitida por interesses políticos, desde sua fundação.

Com respeito às relações pessoais entre os empregados, as empresas parecem bem liberais. Para 91% dos executivos da seguradora e 100% dos executivos do banco, essas relações são naturais.

A contradição mais acentuada foi verificada na seguradora. Para a maioria dos seus executivos, não se deve controlar o comportamento do empregado dentro e fora do trabalho, mas também para a maioria deles (52%), o comportamento dos empregados fora do ambiente de trabalho é visto com reservas, se as suas atitudes do empregado ferem os padrões sociais.

Os dados da pesquisa revelam que as duas empresas não esquecem da sua promoção interna. Para a maioria dos executivos das empresas, nos encontros formais e informais, o discurso versa sobre os sucessos da empresa. Este aspecto é estratégico para as empresas, os seus projetos devem ser comprados primeiro pela comunidade interna.

A ausência de envolvimento sindical dos empregados da seguradora foi expressa na opinião dos seus executivos. Para todos eles, as relações da empresa com o sindicato dos empregados são amistosas.

Para os executivos das duas empresas, há coerência entre o discurso e a ação administrativa, mas no caso da seguradora há mais desconfiças nessa coerência — 52% contra 43% dos executivos do banco. Assim, 57% dos executivos vêem coerência entre o discurso e a ação, contra apenas 48% dos da seguradora. As divergências nas respostas dos executivos de uma e outra empresa não desfazem o conceito antropológico de cultura organizacional. Os padrões culturais não são rígidos e sempre acompanham a evolução dos ambientes interno e externo das organizações. Uma evolução mais rápida e profunda nos padrões organizacionais reflete de imediato no comportamento do grupo, daí as diferenças de visão expressas nas respostas dos questionários.

A pesquisa possibilitou alcançar algumas concessões, com relação aos seus objetivos, as quais são tratadas no capítulo seguinte.

## 5. CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As relações de trabalho em suas várias instâncias, particularmente nas definições da organização do processo de trabalho e nas políticas de recursos humanos, a partir do término da II Guerra Mundial, vêm passando por constantes mudanças, no sentido de transferir a supervisão pessoal para o projeto e o incentivo material e monetário para o cultural ou ideológico, como querem vários autores. O processo de mudanças na metodologia de controle passa do concreto (tarefas, tempos, movimentos e jornada) para o abstrato (de comprometimento e de incorporação de valores organizacionais pelos empregados) e da transmissão de normas para a de valores.

Assim, a literatura sugere que as relações de trabalho tendem a passar do antagonismo para a parceria, do contrato jurídico para o psicológico, do cumprimento contratual para o envolvimento no projeto.

Este estudo de casos teve como objetivos específicos verificar genericamente, algumas relações:

- a) como são empregados os elementos culturais no controle administrativo;
- b) qual é o grau de internalização dos valores organizacionais pelos empregados;
- c) de que forma ocorre a contribuição dos valores organizacionais no sucesso do controle administrativo;
- d) e finalmente, como se concretiza o processo de manutenção do *status quo* da cultura organizacional.

Paralelamente, a pesquisa buscou respostas às seguintes perguntas:

- a) se o controle operacional tem relação com as estratégias das empresas pesquisadas;

- b) qual é o grau de aceitação pelos empregados da estrutura de autoridade, relativamente à delegação e definição de metas, estratégias, etc.;
- c) qual é o grau de envolvimento do pessoal com os artefatos simbólicos das empresas;
- d) quais são os valores predominantes e sua representação ritual;
- e) e finalmente qual o nível de controle administrativo e métodos de sua aplicação.

Para atingir os objetivos e obter respostas às perguntas, foram pesquisadas duas empresas (um banco e uma seguradora) sediadas em Curitiba.

A proposta da pesquisa foi a análise comparativa de casos, em que se pretendem estabelecer relações entre organizações (GODOY, 1995). A pesquisa revelou diversas semelhanças que confirmam a relação da cultura organizacional com a cultura ambiental. O noviciado da maioria dos executivos nos cargos deve ter ocasionado certa dispersão conceitual a respeito dos artefatos culturais que lhes foram submetidos à avaliação.

## 5.1 CONCLUSÕES

Para ambas as empresas, o controle operacional é estratégico, pelo conceito que lhe foi atribuído de muito importante. A impessoalidade nas relações segue a tendência geral, isto é, os sistemas de coordenação e controle se tornaram invisíveis e impessoais, feitos por sistemas eletrônicos ou normatizados, assim como as comunicações de normas e outras orientações são feitas de forma manualizada. As empresas operam sob estrutura centralizada que se caracteriza em mais uma semelhança cultural.

As organizações passam por um processo de mudança mais ou menos revolucionário e, ainda, não consolidaram suas culturas. Na seguradora, um



grupo estrangeiro assumiu o controle do capital da empresa e está implantando um processo de destruição dos valores antigos e, aos poucos, tentando consolidar novos valores compatíveis com os padrões da globalização — é estratégia da empresa globalizar-se.

A aceitação dos artefatos culturais da seguradora é maior que a do banco: produto das culturas anteriores. A seguradora sempre foi voltada para o mercado, sempre foi mais competitiva. O banco mantém vivo o mito do papel social da empresa — produto do assédio político nos seus negócios. Atualmente, o banco tem nova proposta, novos critérios de sucessão, com os quais, a pesquisa demonstrou haver rejeição por parte do grupo.

Ficou claro que há maior assimilação pelo grupo da seguradora dos valores transmitidos simbolicamente que pelo do banco. O pessoal do banco passa por tensão gerada pela incerteza do futuro da empresa. As dificuldades de sobrevivência por que passa o banco geram no grupo uma carga de ansiedade, cuja descarga desemboca na indisciplina, na desobediência e nos conflitos com a estrutura de autoridade, problemas esses já localizados pelos executivos entrevistados. A seguradora já superou esta fase e está entrando em outra, a de reestruturação, no dizer de um dos executivos entrevistados.

Os valores predominantes são os mesmos nas duas empresas. Porém, há um “leque” de valores maior na seguradora, produto da nova forma de gestão implantada, com novos valores reconhecidos pelos seus executivos.

Pelas respostas aos questionários, o emprego dos valores predominantes na promoção do pessoal é mais consistente na seguradora. A inconsistência sugere discrepância entre o discurso e a ação administrativa nas organizações. As contradições aparecem nas tabelas 11 e 19. Nessas tabelas, a maioria dos respondentes do banco afirma coerência e, na seguradora, a maioria afirma incoerência. Estes aspectos sugerem a existência de dispersão de valores nas duas organizações, o que é natural em função do processo de mudanças por que passam as empresas.

O processo de transmissão de valores organizacionais para fins de controle administrativo (ideológico ou cultural) é um processo sutil. Ele normalmente vem no bojo de outro processo, como os seminários de treinamento e de integração, as solenidades de promoção, entre outros, de forma que seu entendimento não tem a mesma facilidade para todo o grupo — é um processo contínuo de aculturação, e a internalização é demorada.

A pesquisa demonstra que as duas organizações empregam o mesmo processo, embora com grau de assimilação das mensagens mais elevado na seguradora que no banco. Essa diferença não significa menor esforço do banco na transmissão de informações do seu interesse. Há cerca de dois anos, o banco implantou um programa de demissão voluntária, em que não se sabe o seu grau de sucesso. Mas independentemente disso, não são perdidas oportunidades para reforçar os aspectos positivos. Num informativo de publicação mensal, ha sempre exaltação dos aspectos positivos do banco e das qualidades do pessoal. Num desses informativos (julho/96), aparece um artigo sobre o sucesso de um grupo de empregados que aderiu ao programa e se estabelece com negócios próprios, com grande sucesso. Trata-se de um processo indutivo de adesão ao programa — uma estratégia de redução do quadro de pessoal, sem os inconvenientes políticos pertinentes.

O controle do comportamento dos empregados demanda atenção das duas organizações. Mais uma vez, a pesquisa aponta contradição entre elas. Uma das perguntas se referia à necessidade de controlar o comportamento do empregado dentro e fora do trabalho. Para o banco, a maioria do banco (78%) é de opinião que *sim*, enquanto para a seguradora, a maioria da (76%) é de opinião que *não*. As respostas dos questionários apontam a contradição da seguradora. Em outra pergunta relacionada com esta, a maioria dos executivos da seguradora (78%) responde que *sim*, sugerindo que a estratégia do banco é mais explícita e menos sutil que a da seguradora.

O controle administrativo é característico de um processo sutil, invisível e eficiente, quando os valores organizacionais são incorporados na cultura dos empregados. O sucesso ou insucesso do processo não significa seu

abandono. Mesmo que as suas mensagens não sejam totalmente assimiladas, existe um início de percepção do processo e de sua eficiência pelos empregados das duas empresas. A maioria dos executivos (57% do banco e 76% da seguradora) considera o controle por processo educacional (transmissão de valores) mais eficiente que o método formal de controle, por supervisão cerrada e instituição de prêmios e punições.

Um fator bastante analisado na literatura como elemento cultural empregado na transmissão de valores, é o ritual de promoção. É preciso entender que os rituais são elementos de transmissão de valores, quando são solenes. Nessas solenidades são ressaltadas as qualidades do promovido que são compatíveis com os padrões da empresa. Esta pesquisa revelou que nas duas empresas não há solenidade de promoção. Tal fato é compatível quanto à seguradora. Ela pode estar empenhada na substituição de valores e na mudança de cultura, a começar pela quebra do formalismo, um item muito presente na cultura brasileira. Mas no banco, onde o peso político na sua gestão é considerável, não se entende o porquê de se desprezar uma oportunidade de repassar a ideologia do grupo dominante.

Em síntese, no presente trabalho pôde-se concluir que de fato o emprego de elementos culturais nas duas organizações para fins de controle é uma prática gerencial e evidencia os seguintes pontos:

- O controle operacional é estratégico nas duas empresas. As razões para esse tipo de controle podem estar fundamentadas na regulamentação das suas atividades. A não observância dos parâmetros definidos pelo órgão controlador pode implicar sanções que terão efeitos imediatos nas operações e na imagem da empresa.
- A cultura das duas empresas guarda semelhança com a cultura da sociedade brasileira, nos aspectos formais, operacionais e interpretativos da realidade.
- O noviciado da maioria dos executivos das empresas deve ter ocasionado certa dispersão conceitual de interpretação.

- A impessoalidade na gestão da informação segue a tendência geral de tornar os métodos de coordenação, controle e decisão abstratos e distantes dos fundamentos do trabalho.
- As empresas operam com estruturas centralizadas e não há nelas total aceitação da estrutura de autoridade vigente. No banco, a pesquisa revelou maior índice de rejeição.
- A assimilação dos valores transmitidos através de símbolos, é maior na seguradora que no banco, o que significa maior eficiência do processo na seguradora.
- Os valores predominantes são os mesmos nas duas empresas, com maior “leque” de valores na seguradora, isto é, valores mais importantes na opinião dos executivos das empresas comparativamente, são:

a) BANCO  
Honestidade  
Dedicação  
Obediência  
Companheirismo

b) SEGURADORA  
Honestidade  
Dedicação  
Zelo pela função  
Obediência  
Iniciativa

- O emprego operacional da cultura, na avaliação do pessoal, para efeito de promoção, pelos valores organizacionais, é mais consistente na seguradora.
- Os aspectos simbólicos das empresas, de modo geral, têm o mesmo grau de aceitação pelo pessoal, o que significa envolvimento do grupo e eficiência do processo.
- As duas empresas não empregam os rituais de promoção como instrumento de transmissão de valores.
- O emprego de valores culturais como instrumento de controle ficou evidente em todos os elementos de coleta de informações empregados pelo pesquisador.

- O grau de eficiência do controle administrativo, medido pela contribuição dos valores organizacionais, não ficou evidente, em função das mudanças em andamento nas empresas.
- É possível que a falta de coerência cultural das empresas envolvidas nesta pesquisa decorra do processo de mudanças e do esforço de consolidação de suas estruturas na nova configuração de mercado que se desenha no País. A estabilidade da economia brasileira demanda das organizações produtivas um esquema compartilhado de valores, hábitos e de relações com os clientes, de responsabilidade profissional e consciência empresarial, de flexibilidade comportamental e estrutural adequado ao processo de globalização presente na sociedade mundial.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Do ponto de vista da prática administrativa dos dirigentes das empresas envolvidas neste trabalho, sugere-se:

- a) esforço maior na consolidação da cultura da empresa, de seus valores, identidades, de suas filosofias e definições de negócio;
- b) dinamizar o processo de comunicação interna de forma a estabelecer uma linguagem comum, para que todos se entendam, através de um processo completo de *endomarketing* (promoção da empresa e seus produtos na comunidade interna);
- c) fixar e comunicar seus símbolos, para que se possa melhor divulgar suas identidades e estabelecer maior coerência entre discurso e ação;
- d) empregar os elementos culturais sistematicamente, na promoção dos empregados, da empresa e de seus produtos;

- e) finalmente, no caso do banco, implantar novo processo de gestão que garanta sua sobrevivência e possibilite a exploração comercial de toda sua potencialidade.

As sugestões consignadas neste trabalho não têm a pretensão de esgotar as alternativas de melhoria do clima, da gestão e da estrutura. Os executivos saberão determinar o que é melhor e mais oportuno para suas empresas.

### 5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir das conclusões e visando maior desenvolvimento da área e do tema desta dissertação, sugere-se a realização de outros trabalhos, envolvendo aspectos não contemplados nesta, tais como:

- a) investigação das influências culturais no controle ideológico das pessoas pelo método clínico sugerido por SCHEIN (1992), com investigação participante do pesquisador;
- b) investigação das influências do assédio sindical por um lado e das empresas por outro, na formação cultural e ideológica dos empregados;
- c) estudo mais aprofundado da cultura organizacional pela abordagem psicanalítica da cultura, discutidas por FLEURY (1997); MORGAN (1996); MOSCOVICI (1989); STEINER (1989), nos quais se procura as razões das ações pessoais dos agentes organizacionais, independentemente da formação cultural histórica desses agentes;
- d) pesquisa com população maior, de forma que se possa inferir padrões para os setores bancário e segurador.

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Seu cargo: \_\_\_\_\_ Tempo na Empresa \_\_\_\_\_  
no cargo \_\_\_\_\_

### I - CONTROLE OPERACIONAL

**1. O controle operacional da empresa é feito:**

- ☐ Por sistema
- ☐ Por supervisor
- ☐ Por manuais
- ☐ Por treinamento, motivação, educação (convencer de que não pode cometer erros).
- ☐ Outro \_\_\_\_\_ Qual? \_\_\_\_\_

**2. Na sua opinião o Controle Operacional é:**

- ☐ Muito importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Irrelevante

**3. Na sua empresa o controle é feito para:**

**Obs.: atribua valores de 0 = não se aplica a 6 = verdade absoluta.**

- ☐ Acompanhamento e correção de metas
- ☐ Evitar iniciativas pessoais que possam comprometer as metas
- ☐ Apurar responsabilidades
- ☐ Procurar as causas do erro
- ☐ Dirigir o comportamento profissional da pessoa
- ☐ Educar (no sentido de não errar)

**4. As normas e decisões operacionais são:**

- ☐ Coletivas (impessoais)
- ☐ Individuais (pessoais)
- ☐ Centralizadas (definidas pela cúpula)
- ☐ Descentralizadas (definidas na base)
- ☐ Na estrutura toda

**5. As Normas e decisões operacionais são formalizadas:**

- ☐ Por ordem de serviço
- ☐ Por manuais
- ☐ Por reuniões
- ☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**6. Quando as normas não são seguidas, o que acontece?**

- ☐ Destituição
- ☐ Demissão
- ☐ Transferência
- ☐ Apura-se a responsabilidade de quem a desobedeceu
- ☐ Educa-se para não repetir a desobediência.
- ☐ Outros? Quais?

**II - ESTRUTURA DE AUTORIDADE E DEFINIÇÃO DE METAS:****7. Na sua opinião a estrutura de autoridade na empresa é aceita pelo grupo:**

- ☐ Com naturalidade
- ☐ Com restrição
- ☐ Existem conflitos

**8. O nível de delegação de autoridade (centralização, descentralização) na empresa é:**

- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente

**9. O estabelecimento de metas e estratégias na empresa é:**

- ☐ Centralizado (de cima para baixo)
- ☐ Descentralizado (discutido pela comunidade)
- ☐ Não existem metas e estratégias estabelecidas

**10. Como são as relações chefe/subordinado, na empresa?**

- ☐ Predominantemente formal
- ☐ Predominantemente informal
- ☐ Existem conflitos

**III - O ASPECTO SIMBÓLICO****11. Na sua opinião, como o grupo vê as dimensões dos gabinetes e dos mobiliários dos diretores:**

- ☐ Adequado
- ☐ Exagerado
- ☐ Com indiferença

**12. Na sua opinião, como o grupo considera os *staffs* (assessores, assistentes, secretários e outros) dos diretores:**

- ☐ Adequado
- ☐ Exagerado
- ☐ Com indiferença



**13. E outras distinções concedidas a diretores, como: como carro com motorista, refeitórios separados (se houver), na sua opinião o grupo considera:**

- ☐ Normal
- ☐ Demonstração de *status*
- ☐ Demonstração de poder
- ☐ Símbolo de importância
- ☐ Indiferente

**14. O acesso do funcionário no escritório dos diretores é:**

- ☐ Livre
- ☐ Deve ser anunciado
- ☐ Deve esclarecer o assunto e marcar audiência
- ☐ Os diretores só atendem gerentes e chefes

#### **IV - VALORES E RITUAIS**

**15. Quais os valores pessoais que a empresa privilegia? (atribua valores de 0 = não se aplica a 7 = verdade absoluta).**

- ☐ Honestidade
- ☐ Dedicação
- ☐ Zelo pela função
- ☐ Obediência
- ☐ Iniciativa
- ☐ Companheirismo
- ☐ Cooperação/colaboração

**16. Para promoção vertical (mudança de nível na carreira) qual dos valores a empresa considera mais relevante? (atribua valores de 0 = não se aplica a 8 = verdade absoluta).**

- ☐ Dedicação
- ☐ Zelo pela função
- ☐ Obediência
- ☐ Iniciativa
- ☐ Tempo de serviço
- ☐ Companheirismo
- ☐ Cooperação/colaboração
- ☐ Experiência

**17. As comunicações internas da empresa costumam reforçar esses valores e critérios?**

- ☐ Totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não reforça

**18. Os rituais de promoção são públicos e solenes?**

- ☐ Sim ☐ Não

**Se públicos e solenes o discurso é de:**

- ☐ Exaltação das qualidades do promovido  
☐ Exaltação das necessidades da empresa  
☐ Apenas cumprimento do ritual

**19. Nos rituais de integração de novatos (de funcionários novos), se procura:**

**Obs: Atribua valores de 1 = menos importante a 3 = mais importante.**

- ☐ Comunicar normas e valores da empresa (padrões de convivência, amizade, etc.)  
☐ Padrões de desempenho necessários ao sucesso profissional  
☐ Critérios de sucessão (promoção, dificuldades de carreira, etc.)  
☐ Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**20. No processo de treinamento da empresa, se transmite:**

- ☐ Normas e técnicas operacionais  
☐ Valores organizacionais  
☐ Motivação para comprometer o treinando com os valores, metas e estratégias da empresa  
☐ Outras regras de convivência (companheirismo, cooperação, colaboração)

**V - CONTROLE ADMINISTRATIVO (COMPORTAMENTO).****21. Na sua opinião o comportamento do funcionário deve ser controlado no trabalho e fora dele?**

- ☐ Sim ☐ Não

**22. Se precisa então como?**

- ☐ Por supervisão  
☐ Por tarefa  
☐ Por um processo educacional (motivação, transmissão de valor, etc.)

**23. Na sua opinião, como a empresa considera o cumprimento de horário, modo de se vestir e postura dos funcionários?**

- ☐ Muito importante  
☐ Importante  
☐ Pouco importante  
☐ Irrelevante  
☐ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

**24. Como a empresa vê o comportamento do pessoal com relação a alcoolismo, tabagismo e outros vícios:**

- ☐ Com naturalidade
- ☐ Com reserva
- ☐ Não é permitido
- ☐ Há sistema de recuperação dos viciados

**25. Com relação a namoro ou casamento entre funcionários, como a empresa considera esse tipo de comportamento?**

- ☐ Com naturalidade
- ☐ Com reserva
- ☐ Não permitido

**26. Como a empresa vê o comportamento do pessoal fora do ambiente de trabalho?**

- ☐ Com indiferença
- ☐ Com reserva se o comportamento é repreensível socialmente
- ☐ Há punição se o comportamento é desaprovado pelos regulamentos da empresa

**27. Nos encontros periódicos da empresa e nos veículos de integração do pessoal (jornalzinho, mural, etc.), o discurso é de:**

- ☐ Sucessos pessoais dos funcionários
- ☐ Sucessos da empresa
- ☐ Dificuldades que a empresa passou ou está passando
- ☐ Comemorações diversas
- ☐ Outros. Quais? \_\_\_\_\_

**28. Como a empresa se relaciona com o sindicato dos empregados?**

- ☐ Amistosamente
- ☐ Inamistosamente
- ☐ Conflitante

**29. A empresa considera que o processo educacional (orientação e transmissão de valores e normas de comportamento) é mais eficiente que o controle por supervisão (pessoal) com repreensão, punição, etc.?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**30. Na sua opinião, o comportamento administrativo da empresa é coerente com o discurso oficial?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

*Sua colaboração foi muito importante, obrigado!*

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário visa obter informações para completar uma pesquisa sobre Cultura Organizacional que integrará minha Dissertação para obtenção do Título de Mestre em Administração, pela Universidade Federal do Paraná.

A sua colaboração é de fundamental importância para a conclusão deste trabalho, além de facilitar o levantamento do diagnóstico da cultura da empresa, embora de caráter parcial e permite-lhe, pelas respostas às perguntas, fazer uma reflexão sobre o ambiente institucional e social de trabalho em sua organização.

A pesquisa foi autorizada pela empresa e desde já agradeço muito por sua colaboração. Aproveito para solicitar sua atenção para o fato de que as respostas deverão representar a realidade vigente na empresa e não em termos de como deveria ser.

Eventuais dúvidas com relação aos termos empregados neste questionário, por favor, oriente-se pelas definições da página seguinte, ou pelos telefones 264-6474 (res.) e 267-6766 (com. à tarde).

Mais uma vez, obrigado!

Curitiba, novembro de 1997

**João M. Prestes**

## DEFINIÇÕES

1. **CONTROLE OPERACIONAL:** Entenda como o acompanhamento e correção de metas, de caixa, de limites, de reservas, de custos, de despesas e outros que se relacionem direta e indiretamente com os processos produtivos da empresa.
2. **PROCESSO EDUCACIONAL:** Entenda como o processo de orientação sobre normas operacionais, sobre a filosofia, estratégias e metas, sobre os procedimentos comportamentais e normas de convivência, adotadas pela empresa, os processos motivacionais e de comunicações.
3. **RITUAL:** Entenda como as solenidades e cerimônias de caráter sistemático realizadas nas posses de diretores e gerentes nomeados e às vezes nas destituições, nas comemorações, no aniversário da empresa, de pessoas, etc.
4. **DISCURSO OFICIAL:** Entenda como as declarações feitas pelas autoridades da empresa (diretores e gerentes) do tipo: Nós valorizamos os funcionários, nossa prioridade são os clientes, damos muito valor aos acionistas, fornecedores, etc.
5. **CONFLITOS:** Entenda como a discordância pelo pessoal com a distribuição de recursos materiais como: orçamento, espaço físico, equipamentos, etc. Discordância com relação a: normas operacionais e comportamentais, metas, estratégias, estrutura de autoridade e com o processo decisório da sua empresa.
6. **DELGAÇÃO DE AUTORIDADE:** Entenda como a permissão concedida a níveis inferiores da hierarquia, para decidir sobre certos assuntos.
7. **CONTROLE ADMINISTRATIVO:** Entenda como o acompanhamento e orientação corretiva do comportamento (relacionamento pessoal e profissional) e postura (atitudes) dos funcionários da empresa.

## ANEXO 2 - ROTEIRO PARA AS ENTREVISTAS

1. O controle operacional (explicar o que é) na sua empresa é de caráter estratégico?  
(Nesta parte, solicitar a configuração do controle definido em termos de: Muito Importante, Importante, Irrelevante e como é feito, se for por sistema, manual ou por supervisor).
2. O senhor acha (ou afirma) que esse controle é feito para correção, orientação, direção do comportamento, ou para procurar causas e responsabilidades, (aqui explicar o sentido das finalidades) e como esses padrões são comunicados ao grupo.
3. O senhor acha que o pessoal da empresa aceita com naturalidade, com restrição, a estrutura da autoridade vigente? Como o pessoal reage em termos de delegação e outras definições do interesse dele?
4. Como o senhor percebe a reação do pessoal com relação aos aspectos simbólicos da empresa? (obs.: definir o que compõe esses aspectos).
5. O senhor pode identificar alguns valores da empresa e se possível o grau de importância de cada um, se esses valores são considerados para efeito de administração de pessoal?

### VALORES

- Honestidade
- Dedicação
- Zelo pela função
- Obediência
- Iniciativa
- Companheirismo
- Cooperação

6. O senhor percebe e compartilha do esforço (se houver) na transmissão desses valores ao grupo? Como são transmitidos?

(Neste caso, se o entrevistado tiver dificuldades em identificar o processo de transmissão, sugerir como são transmitidos).

7. Com relação ao comportamento profissional e pessoal dos empregados da empresa, o senhor é de opinião (e a empresa também):

- que o comportamento do funcionário deve ser controlado inclusive fora do ambiente de trabalho?
- com relação a vícios (explicar quais) qual é a reação da empresa?
- com as relações pessoais dos empregados (namoro, casamento), qual é o procedimento da empresa?
- com o relacionamento sindical dos empregados?
- a empresa procura explicitamente/implicitamente comunicar essas visões ao pessoal?

8. Agradecer e fim.

## ANEXO 3 - ESTATÍSTICA DO QUESTIONÁRIO

### RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS NO BANCO

Seu cargo \_\_\_\_\_ Tempo na empresa \_\_\_\_\_  
no cargo \_\_\_\_\_

INTERVALO EM ANOS	F	%
10	1	7.1
11	0	0.0
12	1	7.1
13	0	0.0
14	0	0.0
15	2	14.3
16	1	7.1
17	0	0.0
18	0	0.0
19	0	0.0
20	2	14.3
21	2	14.3
22	2	14.3
23	1	7.1
24	2	14.3
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

#### Tempo no cargo

INTERVALO EM ANOS	F	%
1	6	42.9
2	3	21.4
3	0	0
4	1	7.1
5	1	7.1
6	1	7.1
7	0	0.0
8	1	7.1
9	0	0.0
10	0	0.0
11	0	0.0
12	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo



## I – CONTRÔLE OPERACIONAL

### Pergunta 1

ALTERNATIVAS	F	%
Por Sistema	11	78.8
Por Supervisor	2	14.3
Por Manuais	1	7.1
Por Treinamento	0	0.0
Outro	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 2

ALTERNATIVAS	F	%
Muito Importante	14	100
Pouco Importante	0	0.0
Irrelevante	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 3

Alternativa: Acompanhamento e Correção de Metas

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	0	0.0
3	2	14.3
4	3	21.4
5	2	14.3
6	6	42.9
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

## Alternativa: Evitar Iniciativas Pessoais

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	1	7.1
1	0	0.0
2	0	0.0
3	3	21.4
4	6	42.9
5	4	28.6
6	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

## Alternativa: Apurar Responsabilidades

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	0.0
2	3	21.4
3	2	14.3
4	4	28.6
5	4	28.6
6	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

## Alternativa: Procurar as causas do erro

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	2	14.3
1	1	7.1
2	2	14.3
3	5	35.7
4	1	7.1
5	2	14.3
6	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

Alternativa: Dirigir o comportamento profissional da pessoa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	2	14.3
2	2	14.3
3	5	35.7
4	2	14.3
5	3	21.4
6	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

Alternativa: Educar (no sentido de não errar)

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	2	14.3
2	0	0.0
3	5	35.7
4	6	42.9
5	0	0.0
6	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 4

ALTERNATIVAS	F	%
Coletivas (impessoais)	8	42.9
Individuais (pessoais)	0	0.0
Centralizadas (definidas pela cúpula)	8	42.9
Descentralizadas (definidas na base)	1	7.1
Na estrutura toda	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 5

As normas e decisões operacionais são formalizadas

ALTERNATIVAS	F	%
Por ordem de serviço	3	21.4
Por manuais	10	71.4
Por reuniões	1	7.1
Outro	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 6

Quando as normas não são seguidas, o que acontece?

ALTERNATIVAS	F	%
Destituição	1	7.1
Demissão	0	0.0
Transferência	1	7.1
Apura-se a responsabilidade	11	78.6
Educa-se para não repetir	1	7.1
Outro	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## II – ESTRUTURA DE AUTORIDADE E DEFINIÇÃO DE METAS

### Pergunta 7

ALTERNATIVAS	F	%
Com naturalidade	4	28.6
Com restrição	5	35.7
Existem Conflitos	5	35.7
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 8

ALTERNATIVAS	F	%
Muito Bom	0	0.0
Bom	6	42.9
Suficiente	5	35.7
Insuficiente	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 9

ALTERNATIVAS	F	%
Centralizado	8	57.1
Descentralizado	5	36.7
Não existem metas	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 10

ALTERNATIVAS	F	%
Predominantemente Formal	7	50.0
Predominantemente Informal	4	28.6
Existem Conflitos	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## III – O ASPECTO SIMBÓLICO

### Pergunta 11

ALTERNATIVAS	F	%
Adequado	7	50.0
Exagerado	4	26.6
Com Indiferença	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 12

ALTERNATIVAS	F	%
Adequado	7	50.0
Exagerado	4	26.6
Com Indiferença	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 13

ALTERNATIVAS	F	%
Normal	5	36.7
Demonstração de Status	3	21.4
Demonstração de Poder	4	28.6
Símbolo de Importancia	0	0.0
Indiferente	2	14.3
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 14

ALTERNATIVAS	F	%
Livre	1	7.1
Deve ser Anunciado	6	42.9
Deve esclarecer o assunto e marcar audiência	5	35.7
Os diretores só atendem gerentes e chefes	2	14.3
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## IV – VALORES E RITUAIS

### Pergunta 15

Alternativa: Honestidade

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	2	14.3
2	0	0.0
3	0	0.0
4	3	21.4
5	3	21.4
6	2	14.3
7	4	28.6
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Dedicação

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	1	7.1
3	1	7.1
4	2	14.3
5	5	35.7
6	1	7.1
7	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Zelo pela função

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	1	7.1
3	1	7.1
4	4	28.6
5	2	14.3
6	2	14.3
7	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Obediência

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	0	0.0
3	0	0.0
4	4	28.6
5	2	14.3
6	4	28.6
7	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Iniciativa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	2	14.3
2	1	7.1
3	3	21.4
4	3	21.4
5	2	14.3
6	2	14.3
7	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Companheirismo

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	0.0
2	2	14.3
3	1	7.1
4	2	14.3
5	5	35.7
6	2	14.3
7	2	14.3
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Cooperação/Colaboração

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	0.0
2	2	14.3
3	1	7.1
4	4	28.6
5	0	0.0
6	5	35.7
7	2	14.3
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo



## Pergunta 16

## Alternativa: Dedicação

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	2	14.3
3	0	0.0
4	1	7.1
5	1	7.1
6	4	28.6
7	2	14.3
8	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Zelo pela função

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	2	14.3
2	1	7.1
3	1	7.1
4	2	14.3
5	4	28.6
6	2	14.3
7	1	7.1
8	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Obediência

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	2	14.3
3	1	7.1
4	0	0.0
5	5	35.7
6	3	21.4
7	1	7.1
8	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Iniciativa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	2	14.3
3	1	7.1
4	1	7.1
5	2	14.3
6	3	21.4
7	3	21.4
8	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Tempo de serviço

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	0.0
2	1	7.1
3	1	7.1
4	2	14.3
5	3	21.4
6	1	7.1
7	2	14.3
8	4	28.6
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Companheirismo

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	7.1
2	1	7.1
3	1	7.1
4	3	21.4
5	4	28.6
6	2	14.3
7	1	7.1
8	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Cooperação/Colaboração

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	0.0
2	1	7.1
3	1	7.1
4	2	14.3
5	2	14.3
6	5	35.7
7	2	14.3
8	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Experiência

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	2	14.3
2	1	7.1
3	1	7.1
4	0	0.0
5	2	14.3
6	0	0.0
7	5	35.7
8	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 17

ALTERNATIVAS	F	%
Totalmente	4	28.6
Parcialmente	7	50.0
Não Reforça	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 18

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	4	28.6
Não	10	71.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 18-A

ALTERNATIVAS	F	%
Exaltação das qualidades do promovido	2	14.3
Exaltação das necessidades da empresa	1	7.1
Apenas cumprimento do ritual	1	7.1
Em branco	10	71.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

Alternativa: Comunicar normas e valores da empresa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
1	2	14.3
2	3	21.4
3	8	57.1
Em Branco	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

Alternativa: Padrões de desempenho necessários ao sucesso profissional

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
1	3	21.4
2	7	50.0
3	3	21.4
Em Branco	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

## Alternativa: Critérios de sucessão

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
1	8	57.1
2	2	14.3
3	3	21.4
Em Branco	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

## Alternativa: Outros

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
1	1	7.1
2	0	0.0
3	0	0.0
Em Branco	13	92.9
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 20

ALTERNATIVAS	F	%
Normas e técnicas operacionais	6	42.9
Valores Organizacionais	0	0.0
Motivação para comprometer o treinamento com os valores, metas e estratégias da empresa	8	57.1
Outras regras de convivência	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

## V – CONTROLE ADMINISTRATIVO (COMPORTAMENTO)

## Pergunta 21

ALTERNATIVAS	F	%
SIM	11	78.6
NÃO	3	21.4
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 22

ALTERNATIVAS	F	%
Por Supervisão	0	0
Por Tarefa	2	14.3
Por processo educacional	10	71.4
Em Branco	2	14.3
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 23

ALTERNATIVAS	F	%
Muito Importante	1	7.1
Importante	9	64.3
Pouco Importante	4	28.6
Irrelevante	0	0.0
Outro	0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 24

ALTERNATIVAS	F	%
Com naturalidade	0	0.0
Com reserva	3	21.4
Não é permitido	0	0.0
Há sistema de recuperação de viciados	11	78.6
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 25

ALTERNATIVAS	F	%
Com naturalidade	14	100
Com reserva	0.0	0.0
Não é permitido	0.0	0.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 26

ALTERNATIVAS	F	%
Com indiferença	2	14.3
Com reserva se o comportamento é repreensível socialmente	11	78.6
Há punição se o comportamento é desaprovado pelos regulamentos da empresa	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 27

ALTERNATIVAS	F	%
Sucessos pessoais dos funcionários	3	21.4
Sucessos da empresa	7	50.0
Dificuldades que a empresa passou ou está passando	2	14.3
Comemorações diversas	1	7.1
Outros	1	7.1
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 28

ALTERNATIVAS	F	%
Amistosamente	6	42.9
Inamistosamente	1	7.1
Conflitante	7	50.0
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 29

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	8	57.1
Não	6	42.9
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 30

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	8	57.1
Não	6	42.9
Total de Respondentes	14	100

FONTE: Pesquisa de campo



## RESPOSTAS AOS QUESTIONÁRIOS DISTRIBUÍDOS NA SEGURADORA

Seu cargo \_\_\_\_\_ Tempo na empresa \_\_\_\_\_

no cargo \_\_\_\_\_

INTERVALO EM ANOS	F	%
2	1	4.8
5	1	4.8
7	1	4.8
8	0	0.0
10	1	4.8
12	2	9.5
14	2	9.5
16	2	9.5
18	5	23.8
20	1	1
22	4	19.0
24	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Tempo no cargo

INTERVALO EM ANOS	F	%
1	2	9.5
1	1	4.8
2	1	4.8
3	1	4.8
4	2	9.5
5	2	9.5
6	3	14.3
7	0	0.0
8	1	4.8
9	0	0.0
10	3	14.3
11	0	0.0
12	2	9.5
13	0	0.0
14	0	0.0
15	0	0.0
16	1	4.8
17	1	4.8
18	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## I – CONTRÔLE OPERACIONAL

### Pergunta 1

ALTERNATIVAS	N	%
Por Sistema	14	66.7
Por Supervisor	2	9.5
Por Manuais	2	9.5
Por Treinamento	2	9.5
Outro	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 2

ALTERNATIVAS	F	%
Muito Importante	21	100
Pouco Importante	0	0.0
Irrelevante	0	0.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 3

#### Alternativa: Acompanhamento e Correção de Metas

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	7.1
2	0	0.0
3	3	14.3
4	1	4.8
5	4	19.0
6	13	61.9
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

## Alternativa: Evitar Iniciativas Pessoais

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	8	38.1
1	0	0.0
2	2	9.5
3	6	28.6
4	3	14.3
5	1	4.8
6	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

## Alternativa: Apurar Responsabilidades

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	5	23.8
1	1	4.8
2	2	9.5
3	1	4.8
4	7	33.3
5	3	14.3
6	2	9.5
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

## Alternativa: Procurar as causas do erro

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	1	4.8
1	2	9.5
2	4	19.0
3	0	0.0
4	4	19.0
5	5	23.8
6	5	23.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

Alternativa: Dirigir o comportamento profissional da pessoa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	5	23.8
1	1	4.8
2	2	9.5
3	5	23.8
4	1	4.8
5	5	23.8
6	2	9.5
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 3

Alternativa: Educar (no sentido de não errar)

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	3	14.3
1	4	19.0
2	3	14.3
3	2	9.5
4	1	4.8
5	2	9.5
6	6	28.6
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 4

ALTERNATIVAS	F	%
Coletivas (impessoais)	3	14.3
Individuais (pessoais)	1	4.8
Centralizadas (definidas pela cúpula)	13	61.9
Descentralizadas (definidas na base)	1	4.8
Na estrutura toda	1	4.8
Em branco	2	9.5
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 5

ALTERNATIVAS	F	%
Por ordem de serviço	6	21.4
Por manuais	5	71.4
Por reuniões	7	7.1
Outro	2	0.0
Em branco	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 6

ALTERNATIVAS	F	%
Destituição	1	4.8
Demissão	3	14.3
Transferência	0	0.0
Apura-se a responsabilidade	12	57.1
Educa-se para não repetir	4	19.0
Outro	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## II – ESTRUTURA DE AUTORIDADE E DEFINIÇÃO DE METAS

### Pergunta 7

ALTERNATIVAS	F	%
Com naturalidade	8	38.1
Com restrição	6	28.6
Existem Conflitos	7	33.3
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 8

ALTERNATIVAS	F	%
Muito Bom	1	4.8
Bom	7	33.3
Suficiente	6	28.6
Insuficiente	7	33.3
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 9

ALTERNATIVAS	F	%
Centralizado	16	76.2
Descentralizado	5	23.8
Não existem metas	0	0.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 10

ALTERNATIVAS	F	%
Predominantemente Formal	6	28.6
Predominantemente Informal	10	47.6
Existem Conflitos	5	23.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## III – O ASPECTO SIMBOLICO

### Pergunta 11

ALTERNATIVAS	F	%
Adequado	12	60.0
Exagerado	1	5.0
Com Indiferença	8	35.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

### Pergunta 12

ALTERNATIVAS	F	%
Adequado	11	52.4
Exagerado	5	23.8
Com Indiferença	5	23.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 13

ALTERNATIVAS	F	%
Normal	8	38.1
Demonstração de <i>Status</i>	5	23.8
Demonstração de Poder	7	33.3
Símbolo de Importância	0	0.0
Indiferente	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 14

ALTERNATIVAS	F	%
Livre	3	14.3
Deve ser Anunciado	10	47.6
Deve esclarecer o assunto e marcar audiência	5	23.8
Os diretores só atendem gerentes e chefes	3	14.3
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## IV – VALORES E RITUAIS

## Pergunta 15

Alternativa: Honestidade

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	1	4.8
1	0	0.0
2	1	4.8
3	1	4.8
4	0	0.0
5	1	4.8
6	2	9.5
7	15	71.4
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Dedicação

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	2	9.5
1	0	0.0
2	0	0.0
3	1	4.8
4	1	4.8
5	1	4.8
6	7	33.3
7	9	42.9
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Zelo pela função

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	0.0
2	0	0.0
3	1	4.8
4	4	19.0
5	3	14.3
6	4	19.0
7	9	42.9
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Obediência

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	0	0.0
2	0	0.0
3	1	4.8
4	0	0.0
5	9	42.8
6	5	23.8
7	6	28.6
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo



## Pergunta 15

## Alternativa: Iniciativa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	4.8
2	0	0.0
3	3	14.3
4	2	9.5
5	1	4.8
6	2	9.5
7	12	57.1
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Companheirismo

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	3	14.3
1	1	4.8
2	0	0.0
3	1	4.8
4	1	4.8
5	7	33.2
6	2	9.5
7	6	28.6
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 15

## Alternativa: Cooperação/Colaboração

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	1	4.8
1	0	0.0
2	1	4.8
3	2	9.5
4	1	4.8
5	6	28.6
6	3	14.3
7	7	33.3
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Dedicação

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	2	9.5
1	0	0.0
2	1	4.8
3	0	0.0
4	1	4.8
5	3	14.3
6	2	9.5
7	3	14.3
8	9	42.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Zelo pela função

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	0	0.0
1	1	4.8
2	0	0.0
3	1	4.8
4	2	9.5
5	4	14.3
6	6	28.6
7	2	9.5
8	5	23.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Obediência

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	3	14.3
1	0	0.0
2	0	0.0
3	1	4.8
4	3	14.3
5	5	23.8
6	5	23.8
7	2	9.5
8	2	9.5
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Iniciativa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	1	4.8
1	0	0.0
2	1	4.8
3	1	4.8
4	1	4.8
5	3	14.3
6	1	4.8
7	3	14.3
8	10	47.6
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Tempo de serviço

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	3	14.3
1	1	4.8
2	1	4.8
3	1	4.8
4	3	14.3
5	3	14.3
6	4	19.0
7	4	19.0
8	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Companheirismo

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	2	9.5
1	2	9.5
2	4	19.0
3	0	0.0
4	3	14.3
5	3	14.3
6	3	14.3
7	1	4.8
8	3	14.3
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Cooperação/Colaboração

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	1	4.8
1	0	0.0
2	2	9.5
3	3	14.3
4	3	14.3
5	2	9.5
6	3	14.3
7	1	4.8
8	6	28.6
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 16

## Alternativa: Experiência

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	1	4.8
1	0	0.0
2	1	4.8
3	1	4.8
4	1	4.8
5	4	19.0
6	3	14.3
7	3	14.3
8	7	33.3
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 17

ALTERNATIVAS	F	%
Totalmente	4	19.0
Parcialmente	13	61.9
Não Reforça	4	19.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 18

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	6	28.6
Não	15	71.4
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 18

ALTERNATIVAS	F	%
Exaltação das qualidades do promovido	0	0.0
Exaltação das necessidades da empresa	0	0.0
Apenas cumprimento do ritual	1	9.5
Em branco	19	85.7
Outro	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

Alternativa: Comunicar normas e valores da empresa

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
1	3	14.3
2	2	9.5
3	14	66.7
Em Branco	2	9.5
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

Alternativa: Padrões de desempenho necessários ao sucesso profissional

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
0	3	14.3
1	7	33.3
2	5	23.8
3	6	28.6
Em Branco	0	0.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

## Alternativa: Critérios de sucessão

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
1	13	62.0
2	2	9.5
3	4	19.0
Em Branco	2	9.5
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 19

## Alternativa: Outros

VALORES ATRIBUÍDOS	F	%
1	2	9.5
2	0	0.0
3	1	4.8
4	1	4.8
Em Branco	17	81.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 20

ALTERNATIVAS	F	%
Normas e técnicas operacionais	13	61.8
Valores Organizacionais	1	4.8
Motivação para comprometer o treinamento com os valores, metas e estratégias da empresa	6	28.6
Outras regras de convivência	0	0.0
Em Branco	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

**V – CONTROLE ADMINISTRATIVO (COMPORTAMENTO)**

## Pergunta 21

ALTERNATIVAS	F	%
SIM	5	23.8
NÃO	16	76.2
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 22

ALTERNATIVAS	F	%
Por Supervisão	0	0
Por Tarefa	1	4.8
Por processo educacional	7	33.3
Em Branco	13	61.9
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 23

ALTERNATIVAS	F	%
Muito Importante	9	42.9
Importante	10	47.6
Pouco Importante	1	4.8
Irrelevante	0	0.0
Outro	1	4.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 24

ALTERNATIVAS	F	%
Com naturalidade	3	14.3
Com reserva	14	66.7
Não é permitido	1	4.8
Há sistema de recuperação de viciados	3	14.3
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 25

ALTERNATIVAS	F	%
Com naturalidade	19	90.5
Com reserva	2	9.5
Não é permitido	0.0	0.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo



## Pergunta 26

ALTERNATIVAS	F	%
Com indiferença	10	47.6
Com reserva se o comportamento é repreensível socialmente	11	52.4
Há punição se o comportamento é desaprovado pelos regulamentos da empresa	0	0.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 27

ALTERNATIVAS	F	%
Sucessos pessoais dos funcionários	1	4.8
Sucessos da empresa	12	57.1
Dificuldades que a empresa passou ou está passando	1	4.8
Comemorações diversas	5	23.8
Outros	2	9.5
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 28

ALTERNATIVAS	F	%
Amistosamente	21	100
Inamistosamente	0	0.0
Conflitante	0	0.0
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 29

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	16	76.2
Não	5	23.8
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## Pergunta 30

ALTERNATIVAS	F	%
Sim	10	47.6
Não	11	52.4
Total de Respondentes	21	100

FONTE: Pesquisa de campo

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, Russell L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC. 1975.
2. ALBERS, Henry H. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1971.
3. ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
4. ARGYRIS, Chris. **A Integração Indivíduo-Organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
5. AZEVEDO, Fernando de. **A cultura Brasileira**. São Paulo: Melhoramentos, 1964.
6. BACCARO, Archimedes. **Introdução Geral à Administração**. Petrópolis: Vozes, 1976.
7. BARBOSA, Livia. **O Jeitinho Brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
8. BARNETT, Richard J. & MÜLLER, Ronald. **Poder Global**. São Paulo: Círculo do Livro, 1978.
9. BELLE, Françoise. **A cultura de Empresa e Identidade Profissional**. RAUSP. v. 26, n, 2. p. 40-59, abr/jun. 1991.
10. BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**. IN: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
11. BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à Brasileira**. São Paulo: McGraw-Hill. 1989.
12. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial**. São Paulo: Pioneira. 1978.

13. BOTTOMORE, T.B. **As Elites e a Sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.
14. BERNARDES, Cyro. **Sociologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1982.
15. CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1992.
16. CELINSKI, L. **Aculturação de Recursos Humanos à Gestão para Qualidade Total**. Curitiba: Mimeo, 1996.
17. CHANLAT, Jean François et al. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**. (v. I e II). São Paulo: Atlas, 1993.
18. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. (v. I e II). São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
19. COHAN, A. S. **Teorias da Revolução**. Brasília: UnB, 1981.
20. DAVIS, Keith & NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. (v. I). São Paulo: Pioneira, 1992.
21. DE BRUYNE, Paul et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
22. DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1992.
23. \_\_\_\_\_ **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
24. DRUMOND, Helga. **O Jogo do Poder**. São Paulo: Makron Books, 1993.
25. ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.
26. FARIA, José Henrique de. **O Autoritarismo nas Organizações**. Curitiba: Criar, 1985.

27. FERNANDES, Bob & ANDRADE, Luciano. **Os Donos do Poder**. Revista Carta-Capital, n.13, p. 15-52. 1995.
28. FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. **Cultura Organizacional e Dependência de Poder: A Mudança Estrutural em Uma Organização do Ramo de Informática**. RAC. .v. 1, n. 2, p.73-95, mai/ago. 1997.
29. FISCHER, Tânia et al. **Relatório da Excelência e Cultura Organizacional**. 18º ENANPAD v. 8, set. 1994.
30. FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
31. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional e Estratégias de Mudança**. RAUSP. v. 26, n. 2, p. 3-11, abr/jun. 1991.
32. \_\_\_\_\_ **O Desvendar da Cultura de Uma Organização: Uma Discussão Metodológica**. IN: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
33. \_\_\_\_\_ **O Simbólico nas Relações do Trabalho**. IN: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
34. \_\_\_\_\_ et al. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: Dilemas Metodológicos dos Estudos Sobre Cultura Organizacional**. RAUSP. v. 32, n. 1, p. 23-37, jan./mar. 1997.
35. FLEURY, Maria Tereza Leme & SHINYASHIKI, Gilberto T. **Uma Abordagem Quantitativa para o Estudo da Cultura Organizacional e Seus Antecedentes**. 19º ENANPAD. v. 9, p. 386-404, set. 1995.
36. FOGUEL, Sérgio & SOUZA, Carlos C. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1991.

37. FUSTIER, Michel. **O Conflito na Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
38. GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais**. RAE. v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.
39. HALL, Richard H. **Organização: Estrutura e Processos**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1984.
40. HATCH, Mary Jo, The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**. v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.
41. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1974.
42. HOWELLS, G.W. **Aspectos Humanos da Gerência**. Petrópolis: Vozes, 1972.
43. KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.
44. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
45. KENNEDY, Paul. **Ascensão e Queda das Grandes Potências**. Rio de Janeiro. Campus, 1989.
46. KERLINGER, Fred. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.
47. KORDA, Michael. **O Jogo do Poder na Empresa**. São Paulo: Círculo do livro, 1975.
48. KOTTER, John & HESKET, Janes L. **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.
49. KUENZER, Acácia Z. **Pedagogia da Fábrica**. São Paulo: Cortez, 1989.

50. LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.
51. LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: Um Conceito Antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
52. LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. **As Empresas e o Ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
53. LEBOYER, Claude Levy. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.
54. LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. **Clima Organizacional na Transfere-  
rência de Treinamento**. RAUSP. v. 31, n. 3, p. 53-62, jul/set. 1996.
55. MAANEM, John van. **Processando as Pessoas-Estratégias de Sociali-  
zação Organizacional**. IN: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. et al.  
**Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.
56. MACCOBY, Michael. **Perfil de Águias**. Rio de Janeiro: DIFEL, 1977.
57. MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas,  
1996.
58. MARQUES, Manuel Pedroso. **Relações de Poder na Empresa**. Lisboa -  
Portugal: Publicações Europa-América, 1988.
59. MARTINS, Onilza B. **Antropologia Aplicada à Administração de Re-  
cursos Humanos**. Curitiba: Apostila, 1993.
60. MCGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins  
Fontes, 1992.
61. MELLO, Fernando A. de Faria. **Desenvolvimento das Organizações**. Rio  
de Janeiro: LTC, 1978.
62. MELO, Marlene C. O. Lopes. **Produto e Produtores de Cultura Organi-  
zacional: Algumas Questões Sobre o Comportamento do Empre-  
gado**. RAUSP v. 26, n. 2, p. 60-67, abr/jun. 1991.

63. MINTZBERG, Henry. **Criando Organização Eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.
64. MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
65. MOSCOVICI, Fela. **Renascença Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
66. MOTTA, Fernando C. Prestes. **Controle Social nas Organizações** - RAE – v. 35, n. 15, p. 68-87, set/out. 1993.
67. \_\_\_\_\_ **Organização & Poder**. São Paulo: Atlas, 1986.
68. MOTTA, Fernando C. Prestes & PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
69. MOTTA, Paulo Roberto. **A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
70. NAISBITT, John & ABURDENE, Patrícia. **Reinventar a Empresa**. Lisboa - Portugal: Ed. Presença, 1990.
71. OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.
72. OUCHI, William. **Teoria Z**. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
73. PAGÈS, Max et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.
74. PERROW, Charles B. **Análise Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1981.
75. PETERS, Thomas J. & WATERMAN Jr. R. H. **Vencendo a Crise**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983.
76. PETTIGREW, Andrew M. **A Cultura das Organizações é Administrável?**  
IN: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

77. RAMALHO, Newton Corrêa. **O Fator Humano na Empresa**. Rio de Janeiro: LTC, 1977.
78. REDDIN, W. J. **Eficácia Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1975.
79. RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa Social**. São Paulo. Atlas. 1989.
80. RODRIGUES, Suzana Braga. **Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira**. RAC v. 1 n. 2, p. 45-72, mai/ago. 1995.
81. SAMPSON, Anthony. **As Sete Irmãs**. São Paulo: Círculo do Livro. 1978.
82. \_\_\_\_\_ **Os Credores do Mundo**. Rio de Janeiro: Record, 1981.
83. SANTOS, Francisco de Araújo. **Qualidade nas Organizações: Uma Reflexão Histórico-Cultural**. 18º ENANPAD. v. 8, set. 1994.
84. SCHEIN, Edgard. **Organizational Culture and Leadership**. 2º Ed. San Francisco: Jossey - Bass. 1992.
85. SCHREIBER, Jean-Jacques Servan. **O Desafio Americano**. Rio de Janeiro: Ed. Expressão e Cultura, 1968.
86. SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.
87. SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. **Estudo Quantitativo dos Pressupostos Básicos da Cultura Organizacional**. RAUSP v. 30, n. 3, p. 60-72, jul/set. 1995.
88. SIGNINI, Liliana R. Petrilli. **Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho**. IN: FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. et al. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.



89. SIMON, H. A. & MARCH, J. G. **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
90. SIQUEIRA, Moema M. de. **Poder e Cultura em Empresa de Transporte Coletivo por ônibus**. RAUSP. v. 32 n. 1, p. 14-22, jan/mar. 1997.
91. SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quality**. v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
92. SMITH, Peter & DRAKE, Richard. **Ciência do Comportamento na Indústria**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1976.
93. SMITH, Peter & PETERSON, Mark F. **Liderança, Organizações e Cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.
94. SOUZA, Edela L. Pereira de. **Clima e Cultura Organizacional**. São Paulo: Edgar Blücher, 1978.
95. SPINK, Peter. **O Resgate da Parte**. RAUSP. v. 26, n. 2, p. 22-31, abr/jun. 1991.
96. STARR, Martin K. & MILLER, David W. **Estrutura das Decisões Humanas**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
97. STEINER, Claude M. **O Outro Lado do Poder**. São Paulo: Nobel, 1984.
98. STONER, Jacques A. & FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
99. TAMAYO, Álvaro & GONDIN, Maria G. C. **Escala de Valores Organizacionais**. RAUSP, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr/jun. 1996.
100. TAVARES, Maria G. P. **Cultura Organizacional**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991.
101. THÉVENET, Maurice. **A Cultura de Empresa Hoje em Dia**. RAUSP, v. 26, n. 2, p. 32-39, abr/jun. 1991.

102. TOMEI, Patrícia A. & BRAUNSTEIN, Marcelo L. **Cultura Organizacional e Privatização**. São Paulo: Makron Books, 1994.
103. TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura**. São Paulo: Educator, 1994.
104. VERGARA, Silvia C. & YAMAMOTO, Isao. **Razões da Crise do Modelo de Gestão Japonês**. RAUSP, v. 32, n. 1, p. 38-46, jan/mar. 1997.
105. VIEIRA, Clóvis Abreu et al. **O “Jeitinho” Brasileiro como um Recurso de Poder**. RAP, v. 16, n. 2, p. 5-31, abr/jun. 1982.
106. XAVIER, Ernani Pereira. **Recursos Humanos: O Jeito Japonês**. Curitiba: Relatório, 1981.
107. YOSHIMOTO, Tsikara. **Qualidade, Produtividade e Cultura**. São Paulo: Saraiva, 1992.
106. ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.
107. WOOD Jr., Thomaz et al. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.